Công thức tuyệt mật

Một bức chân dung lôi cuốn,
thuyết phục và rõ ràng
về con đường
mà tập đoàn Cocacola
tiến vào thế giới
- Tạp chí *Financial Times*

Thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới Cocacola đã được xây dựng như thế nào?

Frederick L. Allen

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



Table of Contents

FREDERICK L. ALLEN

CÔNG THỨC TUYỆT MẬT

NBN và Alpha Books phối hợp thực hiện

Coca-Cola và những con số biết nói

• Nhãn hiệu được 98% dân số thế giới biết đến.

• Đứng đầu danh sách những thương hiệu hàng đầu thế giới trong 10 năm liên tiếp.

• Nếu đem chồng tất cả các vỏ chai Coca-Cola từng được sản xuất, chai này lên chai kia thành một cột thẳng tắp thì chiều dài của cột chai này sẽ vươn đến tận mặt trăng và quay trở lại trái đất 1.323 lần.

• Nếu thay thế nguồn nước tự nhiên chảy qua ngọn thác Niagara bằng tất cả dung lượng Coca-Cola đã được sản xuất từ trước đến nay với tốc độ bình thường là 5.670.000lít/giây thì ngọn thác sẽ chảy trong suốt 38 giờ 46 phút mới ngừng.

• Mỗi giây có khoảng 10450 phần nước ngọt của công ty Coca-Cola được tiêu thụ.

Những con số trên đủ cho thấy thương hiệu Coca-Cola đã chiếm được một vị trí xứng đáng trong tâm trí khách hàng. Nhưng đằng sau thành công của thứ nước nâu sóng sánh ấy là một quá trình dài của những nỗ lực không ngừng.

Tập hợp những thước phim sống động và chân thực, có thể coi Secret Formula (Công thức tuyệt mật) của Frederick Allen là bộ phim đầy đủ và chi tiết nhất về Coca-Cola với rất nhiều những sự kiện và nhân vật đã làm nên thương hiệu Coca-Cola trị giá hàng chục tỉ đô-la như ngày nay. Bạn đọc sẽ được cùng dược sỹ Pemberton mò mẫm dưới phòng tối, giữa ngổn ngang chai lọ pha chế thứ nước nâu sánh; cùng Asa Candler biến Coca-Cola từ một loại thuốc uống thành thứ nước ngọt nổi tiếng; cùng Robert Woodruff đưa Coca-Cola vượt ra ngoài biên giới nước Mỹ, và bắt đầu xây dựng một thương hiệu toàn cầu, v.v... Trong chuyến phiêu lưu này, chúng ta không chỉ từng bước lật mở công thức bí mật đã làm nên một thức uống phổ biến, mà còn khám phá công thức tuyệt mật trong tiếp thị và quảng bá sản phẩm để tạo ra một thương hiệu có sức sống bền bỉ, đã trở thành biểu tượng của văn hóa tiêu dùng Mỹ.

Tác giả Frederick Allen viết trong cuốn sách: "Coca-Cola vẫn thế, một thứ đồ uống đơn giản làm từ đường và nước," nhưng không dừng lại ở đó, Coca-cola còn là "một cái tên vượt trội trên thị trường, có khả năng khơi gợi các kỷ niệm, khuấy động tinh thần và ảnh hưởng đến tình cảm con người." Thật vậy, ngày nay Coca-Cola không chỉ là một cái tên bên ngoài mà đã trở thành "một cái gì đó thuộc về bên trong, thuộc về tâm linh," trở thành một đại diện của "nền văn minh Mỹ". Công thức tuyệt mật sẽ đưa bạn ngược về dòng lịch sử tập đoàn để khám phá lời giải đáp cho sự vượt trội đó.

Những kinh nghiệm và bài học trong suốt lịch sử phát triển của Coca-Cola thực sự có giá trị đối với cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam, nhất là kinh nghiệm xây dựng tầm nhìn, chiến lược kinh doanh và marketing sản phẩm. Với mong muốn được chia sẻ với bạn đọc những kinh nghiệm và bài học ấy, Alpha Books xin được trân trọng giới thiệu tới bạn đọc cuốn sách này.

Hà Nội, ngày 22 tháng 1 năm 2009

Công ty Sách Alpha

Nỗi ám ảnh màu đỏ

Alexander Makinsky, nhân vật huyền thoại của Tập đoàn Coca-Cola tại Paris, nhanh chóng vấp phải thất bại.

Mùa đông năm 1950, Chính phủ Pháp đe dọa sẽ ban hành lệnh cấm các hoạt động buôn bán của Coca-Cola, hãng nước ngọt có ga hàng đầu của Mỹ. Makinsky, một quý tộc người Nga vốn nổi tiếng với sức lôi cuốn kỳ lạ cùng những mánh khóe tinh vi, nhận nhiệm vụ bảo vệ công ty. Makinsky sinh năm 1900 tại Ba Tư và lớn lên ở thủ đô Baku của Azacbaizan bên bờ biển Caspian. Ông được một vú già người Anh nuôi dưỡng, và nhờ đó, ông có vốn tiếng Anh rất chuẩn. Makinsky từng theo học tại Mat-xcơ-va và Paris. Với một xuất thân như thế, Alex Makinsky là một nhân vật không dễ đối phó. Trước Chiến tranh Thế giới II, ông từng làm việc nhiều năm cho Quỹ Từ thiện Rockefeller trong vai trò gián điệp chính trị tại Pháp, Bồ Đào Nha và Mỹ – điều này cho thấy ông có mối quan hệ mật thiết với giới tình báo Mỹ. Trong chiến tranh, ông tham gia giúp các nhà khoa học trốn khỏi sự chiếm đóng của Đức và chạy tới châu Âu theo một con đường ngầm xuyên qua thủ đô Lisbon của Bồ Đào Nha.

Trong một bữa tiệc tối tại căn hộ của mình ở Paris năm 1946, Makinsky hỏi những người khách tham dự xem ông có

nên nhận lời mời trở thành nhà vận động hành lang cao cấp nhất của Tập đoàn Coca-Cola ở nước ngoài không. “Lúc đó, tôi là người duy nhất nói “Không””, sau này ông hài hước kể lại, “vì vậy tôi nhận công việc đó.”

Và thế là, Makinsky bắt đầu những chuyến công du cho Tập đoàn Coca-Cola tới các điểm nóng ở châu Âu, Trung Đông và Nam Mỹ. Với bộ ria được chăm sóc cẩn thận và những bộ vét được thiết kế riêng cùng cặp kính gọng dày, Makinsky đúng là hiện thân của một con người lịch lãm, từng trải, quen thuộc với các nghi thức ngoại giao không khác gì một bộ trưởng ngoại giao thực thụ. Makinsky tự hào vì mình có quan hệ thân thiết với các nguyên thủ quốc gia. Rất nhiều người trong số đó là bạn của ông. Tại quầy bar sang trọng phía sau

khách sạn Ritz bắc ngang qua đường Rue Cambon từ phía văn phòng đại diện của Coca-Cola ở Paris, Makinsky, với điếu xì gà dài trên môi, miệng nhấm nháp ly sâm banh, ngồi tính toán các ý đồ luôn là tâm điểm chú ý của mọi người.

Thông thường, Makinsky không bao giờ e dè khi phải đối mặt với một chính phủ nào đó. Nhưng đây lại là chuyện khác. Một liên minh kỳ lạ giữa những người cộng sản, các nhà sản xuất rượu và những tri thức cấp tiến được hình thành trong một trận chiến nhằm đẩy Coca-Cola ra khỏi thị trường Pháp. Cuộc tấn công của họ mạnh mẽ tới mức khiến Makinsky phải run sợ. Vấn đề không nằm ở bản thân sản phẩm của Coca-Cola. Tính tới thời điểm này, mỗi năm, công ty mới chỉ bán được vài trăm két trên toàn nước Pháp. Thậm chí, một người Pháp bình thường, vốn từ lâu đã quen thuộc với mùi vị rượu Anisette, cà phê mạnh và thuốc lá Gitanes, còn chưa bao giờ nếm thử một cốc “cola”.

Điều gây rắc rối chính là ý tưởng của Coca-Cola. Với biểu tượng màu đỏ thân thuộc và một hình ảnh rất Mỹ, Coke đã trở thành tâm điểm của làn sóng phản đối Mỹ đang lan khắp châu Âu, đặc biệt là Pháp. Makinsky lo ngại rằng Coke đã đe dọa “không chỉ các đối thủ của chúng ta, mà cả đại đa số bộ phận các công dân – những người không muốn bị “Mỹ hóa”, cùng tất cả những ai cho rằng quảng cáo của chúng ta là đại diện cho một “châu Âu bị Mỹ hóa””.

Đầu tháng 2/1950, năm bộ của chính phủ Pháp bắt tay vào điều tra Tập đoàn Coca-Cola. Tình hình càng trở nên căng thẳng khi các nhà chức trách hải quan quyết định treo giấy phép nhập khẩu của Coca-Cola, còn cảnh sát buộc tội lừa đảo đối với những nhà sản xuất và đóng chai Coca-Cola ở Paris và thành phố Algiers. Đáng lo ngại nhất là cảnh sát mật bắt đầu theo dõi Makinsy cùng những trợ thủ hàng đầu của ông. Các điều tra viên thuộc Bộ Nội vụ Pháp mở hồ sơ theo dõi họ, và có đầy đủ bằng chứng để chứng minh rằng có người đã đặt máy nghe trộm và ngăn chặn các thư từ liên lạc của công ty. Một trong những luật sư người Paris của công ty, ông Pierre Gide, sợ hãi đến mức phải sử dụng bí danh mỗi khi gọi điện cho công ty.

Đặc biệt đáng sợ là trường hợp của trợ thủ số hai của Makinsky, Alfredo Schvab. Một buổi chiều, khi đang làm việc ở văn phòng, ông nhận được một cuộc điện thoại từ vợ mình.

Trước đó, một người tự xưng là Schvab đã gọi điện gặp bà hiệu trưởng trường mà Isabelle, cô con gái 10 tuổi của họ theo học, và xin phép đón cô bé sau khi tan lớp. Nghi ngờ, bà hiệu trưởng bảo Isabelle nấp sau một tấm rèm ở cửa sổ để nhìn trộm khi người đàn ông lái xe tới gần. “Không phải!”, cô bé nói, “Đó không phải là bố em.” Và thế là, trong khi bà hiệu trưởng cùng một giáo viên khác giấu Isabelle bên trong, Schvab vội vàng lao tới trường. Đến nơi, ông kịp nhìn thấy một chiếc xe mui kín lùi lũi quay đầu. Ông ghi lại biển số xe và đem đi trình báo. Một nhân viên trong sở cảnh sát cho ông biết đó là biển số giả do một phần tử bạo động sử dụng.

Trước những biến cố như vậy, Makinsky, vốn là người thường xuyên vui vẻ, đã phải cảnh báo với ban lãnh đạo cấp cao của Coca-Cola rằng công ty đang phải đối mặt với một “nguy cơ nhãn tiền” là sẽ thua cuộc ở Pháp.

Chiều thứ sáu, ngày mồng 2/10/1950, tại thủ phủ Atlanta của bang Georgia, Pope Brock đang xem xét các thông tin xấu mới cập nhật từ nước ngoài.

Trong cương vị luật sư trưởng của Coca-Cola, Brock, lúc này đã 61 tuổi với mái tóc hoa râm, đang gánh trách nhiệm nặng nề là quyết định bước đi tiếp theo của công ty. Ông hiểu rằng thất bại ở Pháp có thể sẽ làm chệch hướng tham vọng trở thành doanh nghiệp toàn cầu của công ty. Những năm sau Chiến tranh Thế giới II, Coke đã mở rộng phạm vi hoạt động tới 76 quốc gia; song, tại đa phần các thị trường này, vị thế của công ty vẫn chưa thật sự vững vàng. Đặc biệt, tại một số nơi, hoạt động của công ty mới chỉ ở giai đoạn phôi thai.

Brock tính ra rằng trong năm trước đó, chưa đến ¼ trong tổng số doanh thu 230 triệu đô-la của công ty đến từ bên ngoài nước Mỹ. Lợi nhuận thu được trên thị trường quốc tế chỉ vẻn vẹn có 3 triệu đô-la. Coke gặp phải sự phản đối dữ dội từ khắp nơi, từ các nhà sản xuất bia, rượu, nước ép trái cây, nước khoáng và các loại nước ngọt khác. Dường như vùng nào cũng có một nền sản xuất nước giải khát riêng với những chủ sản xuất giàu có, có quan hệ tốt với chính quyền và thường gây khó dễ cho Coke tại các phiên tòa cũng như tại các cơ quan cầm quyền khác. Nếu nhóm tư bản đặc quyền ở Pháp cấm vận thành công Coca-Cola, thì bàn cờ domino của Coke sẽ sụp đổ. Thị trường châu Au có thể bị mất trong cả một thế hệ.

Thảm họa cận kề ở Pháp đã khiến các lãnh đạo hàng đầu của Phòng Xuất khẩu Coca-Cola trở nên lo sợ. Brock rất phẫn nộ khi họ đưa ra các thông tin "cảnh báo" và đe dọa rằng đó có thể sẽ là một "sai lầm nghiêm trọng" nếu công ty tiếp tục các hoạt động của mình.

Giống như rất nhiều nhà điều hành trên phố Plum, Atlanta (trụ sở chính của Coca-Cola), đối với Brock, Phòng Xuất khẩu là một đơn vị độc lập. Những nhân viên xuất khẩu sau khi chuyển tới khu phố đông đúc Manhattan liền bắt đầu thay đổi cung cách cư xử hàng ngày của mình và sau đó vênh vênh tự đắc cho rằng mình thạo đời hơn những kẻ quê mùa. Lớn lên trong đói nghèo ở một ngôi làng nhỏ ở Avalon, bang Georgia, và tự làm việc để trang trải học phí, Brock vốn không ưa gì những kẻ trưởng giả. Và ông thể hiện thái độ khinh thường rõ rệt đối với những đồng nghiệp của mình ở đó. Ông đặc biệt không thích Trưởng phòng Xuất khẩu, Jim Curtis. Tuy là đồng hương với Brock, nhưng Curtis nhanh chóng thích nghi với nhịp sống nhộn nhịp của giới thượng lưu ở Manhattan. Brock hiểu rõ những viễn cảnh không hay có thể xảy ra tại Pháp, nhưng đây không phải là lúc để sợ hãi hay tự bảo vệ bản thân. Đã đến lúc cần phải đưa ra những quyết định táo bạo.

Đằng sau vẻ ngoài luộm thuộm, cặp kính và giọng nói ề à của Brock là một tính cách mạnh mẽ, hiếu chiến mà đến giờ phút này đã sôi sục lên tới đỉnh điểm. Ông quyết định, đây chính là lúc cần lật ngửa ván bài để cởi bỏ tấm áo phòng thủ và đưa vụ việc này tới kết quả cuối cùng: được ăn cả, ngã về không.

Suốt buổi chiều thứ sáu hôm đó và cả buổi sáng thứ bảy hôm sau, Brock liên tục gọi điện thoại cho các lãnh đạo của Coke ở New York và Paris. Trong một bản thông báo, Brock tiết lộ cách ông thuyết phục Curtis và Roy Jones, hai nhân vật đứng đầu Phòng Xuất khẩu: "(Tôi) nhấn mạnh với cả hai người đó về tầm quan trọng lớn lao của việc nỗ lực hết sức giành chiến thắng trong trận chiến đang diễn ra tại Pháp." Trong chiến tranh – Brock nhắc nhở họ – "việc làm khôn ngoan nhất là tận dụng tất cả nguồn lực hiện có".

Chiến lược mới của Brock không chỉ giới hạn ở những cuộc nói chuyện cương quyết. Ông ra lệnh cho Stephen Ladas, một luật sư gốc Hy Lạp từng theo học ở Harvard và hiện đang làm việc cho Phòng Xuất khẩu của Coke bay sang Paris cùng một nhóm cộng sự. Phương pháp

ngoại giao truyền thống của Makinsky không còn tác dụng. Có lẽ đây là lúc để thực hiện những hành động đơn giản và trực tiếp hơn. Brock ra chỉ thị rõ ràng bằng văn bản cho Ladas, trong đó cho phép Ladas sử dụng bao nhiêu ngân sách tùy ý để chiêu mộ đủ số "quân" mà ông cần để xoay ngược tình thế. Ladas có một tuần để lên kế hoạch cho chuyến đi của mình cũng như để lựa chọn các mục tiêu. "Có thể, chúng ta sẽ phải thuê tới mười hoặc nhiều hơn nữa các nhà khoa học có ảnh hưởng", Brock viết thư cho Ladas, "Có thể (một luật sư của chúng ta) sẽ phải liên kết với một, hoặc ba luật sư khác nữa. Cũng có thể, chúng ta cần thu phục một – hay nhiều – lãnh đạo chính trị để họ làm các công việc liên quan đến pháp luật cho công ty." Trong các cuộc nói chuyện qua điện thoại với Ladas, Brock còn gợi ý một số phương án tiếp cận khác; tuy nhiên, những phương án này rất nhạy cảm và không thể diễn đạt trên giấy tờ. Brock tuyên bố rõ không có giới hạn nào đối với tờ ngân phiếu trống trao cho Ladas.

"Đây không phải là trò chơi poker", Brock cảnh báo, "đây là trận quyết chiến của chúng ta ở châu Âu."

Thoạt nhìn, Steve Ladas có vẻ như là một sự lựa chọn khôi hài cho nhiệm vụ này ở Pháp. Ladas có tính cách rụt rè và cái nhìn đầy tính sách vở; Ladas theo học luật thương hiệu quốc tế và ông không hề phù hợp với những công việc bí mật. Thậm chí, một vài đồng nghiệp còn thấy ông rất ngây thơ. Những nhân viên của Coca-Cola tại Nam Mỹ thường cười khúc khích với nhau vì thói quen giới thiệu tính danh đầy đủ một cách trang trọng của ông – Stephen P. Ladas khiến tên ông nghe như thể là Peladas, gần giống với một từ lóng của Tây Ban Nha có nghĩa là "trần truồng".

Brock cho Ladas biết ông chọn Ladas vì Ladas đủ thông minh để có thể ứng biến với các tình huống. Tuy vậy, có lẽ lý do chính nằm ở chỗ Ladas là người duy nhất ở Phòng Xuất khẩu mà Brock có thể tin tưởng và giao phó tiền bạc của công ty.

Ladas đến Paris vào buổi sáng thứ Hai, ngày 20/02/1950. Mặc dù phải chịu đựng tiếng ồn của động cơ cùng chuyển động rung liên tục của cánh quạt trong nhiều giờ liền, nhưng, Ladas, với "khí thế chiến đấu hăng say" (nguyên văn lời ông), đã bắt tay ngay vào công việc

với một lịch trình bận rộn. Ladas làm việc một mình bởi vì lúc này, Makinsky đang tới Algiers để tìm cách trì hoãn phiên xét xử một nhà sản xuất Coca-Cola ở đó.

Việc làm đầu tiên của Ladas là gặp gỡ những người đứng đầu các công ty sản xuất đồ uống khác. Kinh nghiệm tại Mỹ và các quốc gia khác cho thấy Coke không làm phương hại tới doanh số bán hàng của các loại thức uống khác, đặc biệt là các chất có cồn. Sẽ thật khôi hài khi nghĩ rằng một loại nước ngọt của Mỹ được bán với giá 8 xu một chai 6 ounce (khoảng 200ml) lại có thể khiến người dân Pháp rời xa loại rượu vang đỏ ưa thích mà họ có thể mua với giá 15 xu/lít. Tuy nhiên, các lý lẽ thuyết phục đều chưa tạo ra được ấn tượng nào cả. Vì vậy, Coca Cola muốn thực hiện một thỏa thuận.

Ladas miêu tả lại một trong những chuyến viếng thăm của mình: Ông tới các văn phòng của Đảng Xã hội Cấp tiến. Tại đó, ông được một người tên là Rolland tiếp đón. Dù được đặt tên là Xã hội Cấp tiến, nhưng trên thực tế, Đảng này lại theo cánh hữu và là đại diện cho một số nhà tư bản rượu ở Pháp. Ladas lặp lại những lời trấn an quen thuộc; và như thường lệ, những lời nói này chỉ như gió thổi qua tai đối với họ. Sau đó, Ladas hỏi liệu Tập đoàn Coca-Cola có thể làm gì để làm yên lòng những người bán rượu vang. Rolland ngừng một lúc rồi trả lời: Có thể có cách đấy. Mức thuế mà Mỹ áp dụng đối với các loại rượu của Pháp quá cao. Sẽ dễ dàng hơn nếu mức thuế này được cắt giảm một nửa. Còn nữa, thủ tục hành chính ở Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ rất phức tạp. Các nhà sản xuất rượu vang ở Pháp muốn được tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình tiếp cận thị trường Mỹ.

Rất tốt, Ladas nói. Nếu các nhà tư bản rượu vang chấp nhận từ bỏ cuộc tấn công này, Tập đoàn Coca-Cola sẵn sàng bỏ ra 50.000 đô-la để thuê một công ty vận động hành lang ở Mỹ thực hiện các mục tiêu này. Rolland lắc đầu dứt khoát. Thái độ của ông rất lịch sự nhưng không kém phần cương quyết. Đương nhiên là ông rất hoan nghênh cử chỉ hào phóng đó của Coca-Cola, nhưng ông muốn được thấy kết quả trước khi đưa ra bất kỳ cam kết nào. Trước khi có những kết quả nhất định, ngành công nghiệp rượu vang không còn lựa chọn nào khác là vẫn buộc phải duy trì thái độ thù địch đối với Coca-Cola.

Ladas nhận thấy các chuyến viếng thăm khác cũng mang lại những kết quả đáng bực mình như vậy. Ông thông báo về Atlanta rằng chủ tịch nghiệp đoàn nước hoa quả là một "kẻ thù nguy hiểm". Lãnh đạo của một trong hai tổ chức sản xuất nước giải khát của Pháp bày tỏ công khai thái độ chống đối; trong khi đó, người lãnh đạo còn lại, một mặt nói rằng ông ta rất thông cảm với Coca-Cola, mặt khác lại "bí mật giúp đỡ các kẻ thù của chúng ta". Tổng Liên đoàn Nông nghiệp Pháp kiên quyết duy trì thái độ thù địch với công ty. Ladas đi lại khắp Paris để hẹn gặp các luật sư, nhà khoa học, các quan chức, và chính khách và hỏi đi hỏi lại một câu hỏi: Chẳng lẽ Coca-Cola không thể làm được việc gì ở đây sao? Bất kỳ việc gì? Và ở mọi nơi, câu trả lời cũng chỉ có một: những cái nhún vai của người Pháp.

Dần dần, Ladas nhận thấy ý chí của mình ngày càng thui chột, cảm giác thất vọng xâm chiếm dần trong ông. Ông có nhiệm vụ tới Pháp để rải tiền của công ty, tuy nhiên, theo như lá thư ông viết cho Brock, "ở đây thật sự chẳng có việc gì để sử dụng đến tiền".

Giải pháp hối lộ đã không đạt được hiệu quả mong muốn.

Coca-Cola có thể chỉ ra chính xác thời gian và địa điểm khởi nguồn các rắc rối về chính trị của mình: đó là vào ngày 30/10/1949, tại Piazza San Giovanni, Rome. Khi đó, 8 nghìn đảng viên Cộng Sản người Italia đang tham gia một sự kiện mà họ khiêm tốn gọi là Quốc hội của những người ủng hộ hòa bình. Diễn giả chính của cuộc họp đó là Alexander Fadeyev, nhà văn kiêm nhà luận chiến người Xô Viết. Ông này được Ủy ban Thông tin Đảng Cộng Sản, một đơn vị tuyên truyền đặt tại Bucharest cử đến. Do diễn giả nói tiếng Nga nên ít người tham dự có thể hiểu được những nhận xét của ông; tuy nhiên, họ có nhận ra được một trong những cái tên mà diễn giả này nói ra – "Coca-Cola" – và ngay lập tức, nhiều người trong số họ lên tiếng phản đối.

Bị điện Kremlin kích động, các đảng cộng sản châu Âu nhanh chóng xác nhận Coke là đối tượng của mình. "UỐNG COCA-COLA VÀ CHẾT" là tên một hàng tít trên tờ L'Unita, tờ báo cộng sản chính thức của Italia. Bài báo kể về trường hợp Coke đã "biến mái tóc xanh của một đứa trẻ thành màu trắng chỉ trong một thời gian ngắn". Một tạp chí khác của Hungari lại đăng tải một bức ảnh các thanh thiếu niên uống Coke với tiêu đề: "Đây là cách họ đã làm

suy đồi thanh niên Mỹ". Tại Pháp, các đảng viên đảng cộng sản cảnh báo về hiện tượng "Tên thực dân Coca-Cola" có thể biến người dân Pháp trở thành những "con nghiện Coca Cola".

Tất cả những hành động trên đều hết sức hài hước, tuy nhiên, chiến dịch này cũng đã làm dấy lên một làn sóng phẫn nộ và ghen tị không chỉ ở những người theo chủ nghĩa cộng sản. Kết quả là một vài vụ bạo động đã xảy ra. Quản lí của Coca-Cola tại Vienna bị lôi ra khỏi ô tô, bị đánh đập và lốp xe của ông thì bị băm vằm thành từng mảnh. Khu vực nông thôn của châu Âu lúc đó vẫn còn trải đầy những tàn dư cả về vật chất và tinh thần của cuộc Chiến tranh Thế giới II; và tại nhiều nơi, người ta cho rằng Kế hoạch Marshall không chỉ là phương tiện để xây dựng lại thị trường ở đây mà nó còn là một công cụ đắc lực giúp mở rộng cánh cửa đối với hàng hóa Mỹ. Người Pháp cảm thấy rất tức giận mỗi khi họ nhìn thấy các máy gặt Quốc tế di chuyển trên các cánh đồng nước mình, các giấy gói kẹo Chiclet trôi nổi trên các rãnh nước của họ hay các đồ đạc mang nhãn hiệu Frigidaire trong bếp của họ. Đây không chỉ là vấn đề kinh tế. Sau năm năm bị Đức thống trị (cùng những sự hợp tác với nước này mà họ không dám thừa nhận), người Pháp rất có ý thức bảo vệ nền văn hóa của mình; và thực tế rất nhiều người trong số họ cảm thấy sợ hãi trước sự xâm nhập của các cuốn truyện cười, tờ tạp chí Reader's Digest, các bộ phim do Hollywood sản xuất cùng nhiều tiến bộ khác mà Mỹ mang tới.

Tại một châu Âu tả tơi sau chiến tranh, với sinh lực đang cạn kiệt dần, sự hiện diện của Coca-Cola thậm chí còn mang theo nó một trào lưu ngầm về mối đe dọa đối với tình dục. Trong chuyến thăm tới Mỹ, biên tập một tờ báo ở Thụy Sĩ cho biết: "Hãy nhìn các binh lính của các ông. Họ đã tạo một ảnh hưởng rất lớn đối với Thụy Sĩ, đặc biệt là giới trẻ. Sau chiến tranh, binh lính của nước các ông đã tới nước tôi. Họ đã chinh phục thành công các cô gái trên đất nước này. Các nam thanh niên của chúng tôi nhận thấy điều đó và mặc dù không thích như vậy chút nào, nhưng trong lòng họ lại nảy sinh một mong muốn được bắt chước phong cách Mỹ để thu hút sự chú ý của các cô gái... Đến bây giờ thì tất cả các thanh niên ở Thụy Sĩ đều đã uống Coca-Cola."

Các lãnh đạo của công ty không hề tỏ ý muốn phản đối lại niềm tin chung của mọi người khi đó về việc họ đang lên kế hoạch khắc sâu tên sản phẩm của mình khắp hang cùng ngõ hẻm ở châu Âu. Những chiếc xà lan máy vẫn miệt mài chạy tuyến dài trên Kênh Grand ở Venice, với dòng chữ Coca-Cola khổng lồ sơn trên thân; và mọi thứ tưởng chừng như đều có thể xảy ra.

Dự tính về một cuộc xâm chiếm của Coca-Cola trên các biển hiệu đèn neon, các bức tường, biển hiệu quảng cáo, các chương trình ca nhạc và hàng đoàn các xe tải chở hàng màu đỏ, những biên tập viên của tờ Le Monde điềm tĩnh cảnh báo sự đổ bộ của Coca-Cola sẽ đe dọa tới "bức tranh toàn cảnh và đạo đức của nền văn minh Pháp".

Đối lập với tất cả những điều kể trên là vị trí của Coca-Cola trên quê nhà Mỹ.

Trong hàng thập kỷ, các lãnh đạo của công ty đã làm việc cật lực nhằm tạo dựng một vị trí đặc biệt cho sản phẩm của họ trong đời sống xã hội Mỹ. Coca-Cola là một phần trong bức tranh Mỹ. Cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX, Asa Candler đã bán ra hàng triệu chiếc đồng hồ treo tường, khăn giấy, nhiệt kế, bật lửa, đồng hồ đeo tay, dây đeo đồng hồ, dao bỏ túi, sổ tay, mở nắp chai, lọ đựng nước hoa bằng bạc thật, các khay bưng bê, khay đựng tiền lẻ, các thẻ đánh dấu trang sách, những đồ chặn giấy bằng cẩm thạch và những chiếc quạt giấy kiểu Nhật – tất cả các sản phẩm này đều khắc nổi bật hình ảnh "Coca-Cola". Dần dần, Coca-Cola trở thành một vật có giá trị nghệ thuật và được các nhà sưu tầm khắp nơi lùng sục. Với những tấm lịch của Coke, mỗi tháng đàn ông Mỹ có thể chiêm ngưỡng các cô gái đẹp khác nhau.

Hàng triệu trẻ em nhận được những bộ đồ dùng học tập gồm bút chì, vở viết, sổ nháp, thước kẻ, và sách vỡ lòng – tất cả đều in hình Coca-Cola. Tại các điểm bán nước sô-đa và các cửa hàng dược, Coca-Cola cung cấp các khay phục vụ bằng sứ, các tràng hoa trang trí phía sau quầy, vật trang trí treo bên cửa sổ, các thông báo dán cửa, các biển hiệu bằng vải dầu, các áp phích quảng cáo cùng các giấy bọc cửa kính sơn màu theo phong cách Tiffany. Trên khắp nước Mỹ, từ các quán ăn nhỏ, cửa hàng bánh kẹo, cửa hàng thuốc lá và những cửa hàng

thực phẩm nhỏ lẻ, đều mang hai tên: tên của chủ sở hữu cửa hàng và tên thương hiệu Coca-Cola.

Robert W. Woodruff, một lãnh đạo tài năng đã nắm quyền sở hữu và quản lý Coke năm 1923. Mục tiêu duy nhất mà ông theo đuổi là biến Coke "trở thành biểu tượng mang phong cách Mỹ nhất ở Mỹ".

Woodruff đã sử dụng những nghệ sĩ tên tuổi như Norman Rockwell, Haddon Sundblom và N. C. Wyeth trong một chiến dịch quảng cáo trong những năm 1920 và 1930. Chiến dịch này đã khiến Coke trở thành một yếu tố quen thuộc và không thể thiếu trong cuộc sống hàng ngày của người Mỹ. Các quảng cáo của công ty thậm chí còn giúp người Mỹ hình dung ra hình ảnh của ông già Noel: chỉ đến khi Sundblom tạo ra hình ảnh một ông già Tuyết béo tròn, hồng hào với bộ đồ đỏ và dải thắt lưng trắng trong một loạt các quảng cáo vào dịp Giáng sinh cho Coke, thì hình ảnh ông già Tuyết mới trở nên phổ biến.

Qua các quảng cáo trên các biển hiệu lớn và tạp chí, các tấm áp phích và các khẩu hiệu đầy vần điệu, Coca-Cola là một trong những hãng tiên phong trong nghệ thuật "bán hàng mềm" (dùng lời lẽ để thuyết phục khách hàng), và đã chuyển "Ngừng tay, tận hưởng cảm giác sảng khoái" (khẩu hiệu thời đó của Coca-Cola) trở thành một phần hợp nhất trong văn hóa Mỹ. Khi nghĩ về Coke, người ta không chỉ nghĩ đến việc uống một loại nước ngọt mà người ta còn nghĩ tới các hoạt động mình thường làm khi uống nó, từ những giây phút nhỏ nhoi như một buổi nghỉ giữa giờ làm việc tới các sự kiện quan trọng như buổi hẹn hò đầu tiên. Công ty còn sản xuất những quyển sách nhỏ giúp các bà nội trợ thư giãn tại nhà; tặng bảng ghi tỉ số cho các trường trung học có sân bóng; đặt thùng ướp lạnh tại các trạm sửa xe; và chất đầy các máy bán hàng tự động tại các nhà máy và văn phòng với những sản phẩm của họ. Những khía cạnh quen thuộc của bất kỳ một hiện tượng xã hội mới nào, từ những câu chuyện tình trên những chiếc xe, tới những khám phá giải trí, các bữa tiệc thịt nướng và ăn uống ngoài trời vùng ngoại ô đều gắn liền với hình ảnh Coca-Cola. Máy bán nước ngọt tự động, theo lời một khẩu hiệu quảng cáo của công ty, là "câu lạc bộ thân thiện nhất của thế giới – giá vé vào: 5 xu". Các quảng cáo đều không chỉ rõ những gì có trong Coca Cola, mà chỉ

tập trung làm nổi bật Coca-Cola có mặt tại những sự kiện gì: đó là những thời điểm dễ chịu, thân quen của cuộc sống đời thường.

Theo thời gian, Coke trở thành một phần trong cuộc sống hàng ngày của người Mỹ. Có những "buổi hẹn Coke" và "câu lạc bộ Coke" hay "bữa tiệc Coke".

Trong Chiến tranh Thế giới II, Woodruff quyết định họ sẽ bán mỗi chai Coke với giá 5 xu cho các binh lính, bất kể họ đang chiến đấu tại đâu. Coke cùng ra chiến trường với quân nhân Mỹ, và hình ản chiếc chai phồng đã trở nên quen thuộc trong các bức ảnh chụp lính bộ binh Mỹ của Bill Mauldin và các chuyến xe chở hàng ra tiền tuyến của Ernie Pyle. Công ty xây dựng các nhà máy đóng chai (có tổng cộng 63 nhà máy) tại mỗi khu vực chiến tranh, và đội Quan sát Kỹ thuật của công ty giao hàng két Coke tại bất kỳ nơi nào Mỹ tham chiến, đôi khi họ còn mang tới tận chiến hào. Đội Quan sát Kỹ thuật thường cũng phải đối mặt với những nguy hiểm như các binh lính. Ba nhân viên của họ đã hi sinh khi đang làm nhiệm vụ.

Bằng việc gắn kết hình ảnh của mình với sự hy sinh cũng như các hoạt động giải trí của đất nước, Coke đã có được lòng trung thành của 11 triệu cựu chiến binh cùng gia đình họ, và rất nhiều người dân Mỹ khác nữa. Trong cuốn God is My Co-pilot (Chúa là cộng sự lái máy bay của tôi), một trong những cuốn sách bán chạy nhất thời chiến, tác giả là Tướng Robert L. Scott viết: "Tôi không biết đích xác dân chủ là gì; tôi cũng không hiểu ý nghĩ thật sự của một nền cộng hòa. Nhưng khi cùng nhau trò chuyện ở Trung Quốc, tất cả chúng tôi đều nhất trí rằng mình đang chiến đấu cho hình ảnh Cô gái Mỹ. Đối với chúng tôi, cô ấy là nước Mỹ, là nền Dân chủ, là những chai Coca-Cola, những chiếc bánh hamburger, là những việc làm như dọn dẹp mọi thứ trước khi ngủ, hay là những thói quen sinh hoạt hàng ngày của người Mỹ."

Nhờ vào cuộc chiến tranh, Coca-Cola được coi như một trong những biểu tượng giúp định danh nước Mỹ. Cuối những năm 1940, theo một tài liệu mật của Woodruff, các lãnh đạo công ty đã gắn kết sản phẩm của mình với lợi ích quốc gia mật thiết đến độ họ cân nhắc sử dụng khẩu hiệu quảng cáo mới: "Hương vị trên toàn nước Mỹ – Coca-Cola".

Vậy nhưng, ở nước ngoài, mọi thứ kể trên đều trở nên vô nghĩa.

Sáng thứ năm ngày 23/02/1950, Ladas tới Đại sứ quán Mỹ tại Place de la Concorde.

Bước vào văn phòng của ngài đại sứ Mỹ David K. E. Bruce, Ladas đưa ra một bức thư kết tội Pháp đã hành động theo "một tinh thần khủng bố, phân biệt và động cơ xấu", và ông kêu gọi sự giúp đỡ của Đại sứ quán. Ladas nhắc cho Bruce nhớ rằng đại sứ quán đã từng đứng ra làm trung gian hòa giải cho Coca-Cola nhiều lần trước đây.

Thực ra, mới hai tháng trước đó, tại Quốc hội, Bruce đã chặn đứng một đạo luật chống Coke khi nó mới đang trong giai đoạn hình thành. Tháng 12/1949, một vị phó tên là Paul Boulet đến từ Montpellier, trung tâm sản xuất rượu của vùng Hérault, đã đệ trình một dự luật trong đó cho phép bộ trưởng bộ y tế có quyền cấm vận hoạt động buôn bán của bất kỳ loại nước uống nào mà ông ta cho rằng có hại. Nhanh chóng chuyển sang chiến thuật ngoại giao tay ba, Makinsky đã thông báo tình hình với nhà vận động hành lang của Coca-Cola ở Washington, Fred Morrison. Morrison lại tiếp tục thông báo với người bảo trợ mình, Thứ trưởng Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ E. Webb. Webb cử Bruce tới gặp Thủ tướng Pháp Georges Bidault. Nhờ vậy, đạo luật này đã bị gỡ bỏ.

Lần này, Ladas lại tiếp tục kêu gọi sự giúp đỡ của đại sứ quán; song mọi việc lại không đơn giản chút nào. Cùng với những rắc rối về chính trị và kinh tế, Coca-Cola còn gặp rắc rối với pháp luật.

Kể từ khi ra đời năm 1886 trong buổi giao thời của kỷ nguyên y học, Coke đã là đối tượng của một số tranh cãi gay gắt về vấn đề các thành phần trong sản phẩm, từ chất cocain bắt đầu xuất hiện vào đầu thế kỷ, tới chất caffeine đã khiến Cục Quản lí Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ phải tranh cãi với Coca-Cola và đưa vụ việc lên tận Tòa án Tối cao Hoa Kỳ. Tại châu Âu thời hậu chiến, có nhiều nhà khoa học, thậm chí là những nhà khoa học có tên tuổi, tin tưởng rằng Coca-Cola là một nước uống độc hại và gây nghiện. Họ còn cho rằng trong thành phần của sản phẩm có chứa chất kích thích tình dục. Khi không chứng minh được các nghi ngờ, họ lại chuyển hướng tranh cãi sang một câu hỏi thiên về kỹ thuật liên quan đến axit phosphoric.

Được biết đến với tên gọi Merchandise No.4 trong công thức bí mật nổi tiếng của Coca-Cola, axit phosphoric là một chất lỏng trong, không màu được sử dụng theo từng lượng nhỏ để bảo quản và tạo mùi vị. Theo cách gọi của người dân bình thường, chất này nhằm mang lại mùi vị quen thuộc cho Coke. Điều không may mắn cho công ty là các luật về kinh tế ở đa phần các nước châu Âu đều hạn chế ngặt nghèo hoặc nghiêm cấm việc cho thêm các axit khoáng vào đồ uống. Trên thực tế, không hề có bằng chứng chứng minh rằng việc cho thêm các lượng nhỏ axit phosphoric vào nước ngọt lại có hại cho người sử dụng; và các đạo luật này cũng không chỉ nhằm vào Coke, bởi vì chúng ra đời từ đầu những năm 1900. Tuy vậy, đây lại là một vũ khí đắc lực và tiện lợi trong tay của các kẻ thù của Coke.

Tùy vào từng quốc gia, công ty có những chiến lược khác nhau để đối phó với vấn đề axit phosphoric. Tại Bỉ, Coke thuê một số nhà khoa học có uy tín, thuyết phục sự ủng hộ tuyệt đối của ngài đại sứ Hoa Kỳ Robert D. Murphy và họ đã tạo ra một sự thay đổi trong luật pháp nước này. Tại Thụy Sĩ, nơi các nhà cầm quyền thông cảm với Coca-Cola và sẵn sàng thay đổi cách nhìn của mình, các nhà hóa học của Coke đã tạo ra cái gọi là "công thức Thụy Sĩ", trong đó họ tìm cách che giấu sự tham gia của thành phần axit phosphoric. Tuy nhiên, cả hai phương pháp trên đều không được chấp nhận ở Pháp. Với tình hình chính trị như vậy, không có cách nào để thay đổi luật pháp ở đây. Và công ty quyết định rằng họ không thể áp dụng công thức Thụy Sĩ ở đây, bởi vì đó thực ra chỉ là một "tấm vải thưa" và sẽ bị phát hiện nếu Pháp tiến hành phân tích cẩn thận.

Cho tới thời điểm này tại Pháp, Tập đoàn Coca-Cola vẫn dựa vào kế sách giản đơn là trì hoãn. Theo luật của nước này, axit phosphoric chỉ bất hợp pháp khi nó được sử dụng như là một thành phần cấu tạo nên sản phẩm, chứ không phải khi nó là một sản phẩm phụ tự nhiên của các thành phần khác. Và thật ra, khó có thể phân biệt được sự khác nhau giữa hai khả năng trên trong các cuộc kiểm tra trong phòng thí nghiệm. Các lãnh đạo công ty – những người hiểu rõ hơn ai hết – tuyên bố, họ không hề hay biết tại sao axit phosphoric lại có mặt trong nước uống của hãng. Makinsky, với sự tinh ý giống như nhân vật Đại úy Louis Renault trong bộ phim Casablanca, đã ủng hộ việc duy trì kế sách ngây ngô trên. Ông nói,

trong trường hợp bản thân ông hay người của ông bị bắt, "chúng tôi có thể tỏ một thái độ... rằng chúng tôi cũng thật sự bị sốc và vô cùng căm phẫn vì phát hiện đó".

Nhưng cuộc chơi đã trở nên ngày càng nguy hiểm hơn. Các nhà sản xuất và đóng chai của công ty ở Paris và Algiers phải đối mặt với tội danh lừa đảo, và rất có khả năng họ sẽ bị quy kết đang nói dối và có thể bị kết án.

Ladas muốn đại sứ quán đứng ra can thiệp và ngăn chặn các vụ kiện đó. Ladas bảo đảm với Bruce rằng các vụ kiện này thuần túy mang ý nghĩa chính trị, do chúng được bộ phận hành pháp của Bộ Nông nghiệp phát động nhằm động cơ bảo vệ các nhóm tư bản đặc lợi. Ladas lập luận rằng các vụ kiện trên "có thể được dừng lại hoàn toàn nếu Thủ tướng gọi điện thoại cho Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Bộ trưởng Bộ Tư pháp yêu cầu họ dừng vụ kiện lại". Ladas tìm cách thuyết phục Bruce gây áp lực lên Thủ tướng để ông ta phải thực hiện các cuộc gọi đó.

Nhưng Bruce từ chối hợp tác. Đại sứ quán sẵn lòng giúp đỡ trong các trường hợp có sự phân biệt đối xử rõ rệt đối với các doanh nghiệp Mỹ. Bruce có thể viết thư lên chính phủ của Bidault để cảnh báo họ về những tác hại về mặt chính trị trong vụ việc Coca-Cola. Nhưng can thiệp vào một vụ khởi tố hình sự thì lại là một việc khác. Nếu Coca-Cola vi phạm luật pháp của Pháp, thì Coca-Cola sẽ phải gánh chịu các hậu quả có thể xảy ra. Đại sứ quán hiện đang tham gia vào những cuộc đàm phán gay go và căng thẳng với chính phủ của Bidault trong các sự việc liên quan tới NATO, Kế hoạch Marshall, một thỏa thuận thương mại đang bị treo, và tương lai của những nỗ lực quân sự của Pháp tại Đông Dương. Bruce nói rõ ràng với Ladas rằng việc giải quyết các rắc rối cho Coca-Cola không phải là mối ưu tiên hàng đầu của mình.

"Bruce đúng là một nhà ngoại giao", Ladas than phiền với Brock, "ông ta không hề có thái độ tham chiến". Vậy là, chỉ còn Coca-Cola đơn thương độc mã trong trận chiến.

Từ Algiers trở về vào cuối tuần đó, Makinsky nhận thấy Ladas trong tình trạng gần như tuyệt vọng. Mọi thứ đều "thật lỏng lẻo và mong manh", Ladas nói, "đến nỗi bạn không biết phải bắt đầu từ đâu và chiến đấu với cái gì nữa".

Makinsky nhanh chóng phát hiện ra rằng mọi việc thậm chí còn tồi tệ hơn những gì Ladas nhận thấy. Trong khi Ladas hối hả chạy quanh Paris để tìm cách đạt được các thỏa thuận thì các lực lượng chống đối Coke đã lặng lẽ đưa đạo luật Boulet quay trở lại chương trình nghị sự của Quốc Hội. Ladas đã bị lừa. Chính những người mà ông đang nói chuyện cùng hóa ra lại tìm thủ đoạn khác để loại bỏ Coca-Cola sau lưng ông.

Trong suốt thời gian cuối tuần đó, Ladas và Makinsky đã hợp tác và nỗ lực "điên cuồng" để trì hoãn đạo luật đó. Nhưng họ đã không thành công. Đạo luật này trở thành Mục 9 trong chương trình nghị sự ngày thứ 3, 28/2. Theo nguồn tin của mình trong Hội đồng Nội các, Makinsky biết rằng Thủ tướng Bidault, vốn không chịu bất kỳ áp lực nào từ phía Đại sứ quán Mỹ, không hề có ý định cứu nguy cho Coca-Cola lần thứ hai. Bidault và đảng của ông ta, Phong trào Cộng hòa Bình Dân theo chủ trương ôn hòa, đã có rất nhiều nhượng bộ đối với Mỹ để duy trì viện trợ cho Kế hoạch Marshall (tổng viện trợ cho chương trình này của Mỹ đã đạt mức 400 triệu frăng vào cuối năm 1949); tuy nhiên, họ rất tức giận vì do vậy mà họ phải chịu sự chỉ trích từ phía những người theo Đảng Cộng sản và Đảng Xã hội rằng họ "thân Mỹ" quá mức. Cuối cùng, đây sẽ là cơ hội để Bidault thể hiện sự độc lập của mình.

Bốn giờ chiều ngày 28, đạo luật Boulet được đưa ra tranh cãi tại hội trường Quốc hội Pháp bên tả ngạn sông Seine. Người phát ngôn của chính phủ tại Quốc hội, Bộ trưởng Bộ Y tế Pierrer Schneiter, đứng dậy và có một bài phát biểu kỳ quặc. Ông này nói, ý thích của ông ta là để người dân Pháp được phép tự quyết định đồ uống nào mà họ muốn. Với nụ cười và vẻ hài hước, Schneiter nói đùa về những hậu quả có thể xảy ra đối với một đạo luật trao cho bộ của ông cái trách nhiệm cấm hay chấp thuận một loại đồ uống nào đó. Ông ta còn nói rằng, có lẽ chẳng bao lâu sau khi đạo luật này được áp dụng, tất cả các quán ăn uống đều treo các tấm biển thông báo về các loại thức uống được chứng thực của bộ y tế. "Gã nào đó uống quá nhiều sẽ có thể nói to: "Tôi uống với sự cho phép của Bộ trưởng Bộ Y tế Công cộng!". Các đại

biểu bật cười. Tuy vậy, Schneiter vẫn tiếp tục. Ông chuyển sang thái độ nghiêm túc hơn. Chính phủ hiểu rõ tính chất chính trị của vấn đề. Các đại biểu được tự do bầu chọn theo ý thích của họ.90 phút sau, với một rừng cánh tay giơ lên, phần đông trong số họ đều nhất trí chống lại Coca-Cola.

Những gì xảy ra sau đó đã khiến công ty hoàn toàn bất ngờ. Giống như đội kỵ binh trong bộ phim phụ ở phương Tây, người dân Mỹ đã tới giải cứu cho Coca-Cola.

Trước khi đạo luật Boulet được thông qua, rất ít người Mỹ biết về những khó khăn của Coca-Cola ở nước ngoài. Với quan điểm rằng lẳng lặng làm việc sau cánh gà sẽ tốt hơn, các lãnh đạo công ty đã làm mọi việc trong khả năng của mình để hạn chế những thông tin về sự phản đối mà Coke đang gặp phải tại Pháp và các nơi khác. Công ty đã bỏ ra một khoản tiền là 25.000 đô-la mỗi năm để đơn vị truyền thông nổi tiếng nhất bấy giờ, Steve Hannagan ngăn những ồn ào xung quanh Coca-Cola ở châu Âu xâm nhập vào lãnh thổ Mỹ. Các phóng viên kinh tế tại New York thường xuyên than phiền những cuộc gọi của họ tới Phòng Xuất khẩu rất ít khi được đáp lại.

Trên thực tế, so với những vinh quang trong quá khứ, Tập đoàn Coca-Cola của năm 1950 gần như trong trạng thái tê liệt. Mục tiêu duy nhất của Woodruff về bộ tiêu chuẩn cố định – một thời từng là xương sống trong thành công của công ty – giờ đang dần trở thành trở ngại lớn. Công việc kinh doanh ngày càng đình trệ mà nguyên nhân chủ yếu là do ông vẫn ngoan cố từ chối không mang lại lợi ích lớn hơn hay thuận tiện hơn cho người tiêu dùng ngoại trừ các chai Coke 6 ounce truyền thống. Các nhà sản xuất đóng chai của công ty, do cảm nhận được những hạn chế trong tiêu dùng trong thời buổi lạm phát sau chiến tranh, đã bắt đầu phản đối thái độ kiên quyết duy trì mức giá bán lẻ 5 xu của Woodruff. Nhà quảng cáo nổi tiếng của Coke, Archie Lee, lúc này đã bắt đầu ốm yếu, kiệt sức và cạn kiệt nguồn ý tưởng. Bản thân Woodruff cũng vừa hồi phục sau một thời gian dài bị trầm cảm, nghiện rượu và ốm đau thường xuyên. Thật dễ hiểu tại sao công ty lại muốn tránh né sự chú ý của dư luận đến như vậy.

Tuy nhiên, quốc hội Pháp không hề che giấu lời tuyên chiến với Coca-Cola. Tin tức từ Paris đã vượt qua Đại Tây Dương theo đường điện tín và sáng hôm sau, có mặt trên trang nhất của tờ New York Times. Tập đoàn truyền thông Associated Press đã đưa thông tin này lên hàng trăm tờ báo khác ở Mỹ. Các đài phát thanh liên tục đưa tin về những diễn biến lạ lùng tại Pháp. Đến trưa thứ Tư ngày 01/3/1950, Coca-Cola đã trở thành đề tài nóng nhất trên khắp nước Mỹ.

Báo giới Mỹ đón nhận thông tin đó với một tâm trạng phức tạp, vừa kỳ thú, lại vừa phẫn nộ. Tờ New York Herald Tribune thông báo một "thảm họa Coca-Cola", còn tờ Washington News lại tỏ thái độ than phiền về "thói quen kiêu căng và trịch thượng của người Pháp khi họ nhăn mũi trước đồ uống của chúng ta, dù là nước ngọt hay không ngọt. Họ coi đó không kém gì nước rửa bát". Tờ Daily News của New York lại nhấn mạnh mối đe dọa về việc cắt viện trợ đối với Kế hoạch Marshall.

Những nhà bình luận không thể bỏ qua câu chuyện này. Trên đài WCBS, Eric Sevareid nhắc cho thính giả nhớ rằng Coca-Cola đã đồng hành cùng lực lượng vũ trang Hoa Kỳ trên khắp các mặt trận và góp phần vào sự nghiệp giải phóng nước Pháp. Diễn viên hài kịch nổi tiếng Henry Morgan đề xuất biện pháp trả đũa bằng cách cấm các loại "Sâm banh Pháp, Schiaparelli, tháp Eiffel, Napoleon, chó xù Pháp, nước hoa Chanel 5, bánh kem, Victor Hugo, Simone Simon, và Charlemagne".

Tại văn phòng của Phòng Xuất khẩu Coca-Cola trên tầng 18 tại số 515 Đại lộ Madison, Curtis và người của ông ta bắt đầu tham gia vào cuộc tranh cãi. Hannagan được yêu cầu soạn một bài phát biểu cho người đứng đầu Phòng Xuất khẩu, Jim Farley.

"Tôi xin cam đoan với các bạn rằng", Farley phát biểu, "đây là trò bịp bợm chính trị tồi tệ nhất mà tôi từng gặp phải – xin các bạn nhớ rằng tôi đã đặt chân tới rất nhiều nơi trên đất Mỹ cũng như trên thế giới!". Với lối nói hoa mỹ, Farley cho biết ông băn khoăn không hiểu Tướng Lafayette của Pháp nghĩ gì và dẫn ra cử chỉ hào phóng của Mỹ trong Kế hoạch Marshall. Và sau đó, ông kết thúc bài phát biểu với một nhận xét thâm thúy: "Coca-Cola đã không gây hại gì tới sức khỏe của những binh lính Mỹ, những người đã có công lớn trong

việc giải phóng Pháp khỏi sự kiềm tỏa của Phát xít Đức để những đại biểu Đảng Cộng Sản giờ đây có thể tham dự các cuộc họp ở Quốc hội Pháp". Những nhận xét của ông nhanh chóng được truyền đi khắp nơi.

Nhờ bài nói chuyện của Farley, câu chuyện xung quanh Coca-Cola còn xuất hiện trên truyền hình lúc bấy giờ mới ở giai đoạn trứng nước. Farley xuất hiện cùng Walter Winchell tại Câu lạc bộ Stork trong một buổi truyền hình trực tiếp trên kênh SBS về cặp vợ chồng Peter Lind Hayes và Mary Healy. Thời bấy giờ, các nhân vật dẫn chương trình trên TV chỉ có thể đề cập một cách xa xôi tới chủ đề họ đang bàn tới. Healy hỏi: "Chẳng phải là trên báo chí gần đây đang xôn xao lên về một vụ việc gì đó đang xảy ra tại Pháp hay sao?" Farley, chậm rãi nhấm một ngụm Coke để gây sự chú ý của mọi người, và bắt đầu bài nói chuyện của mình.

Ed Sullivan, một nhà báo phụ trách mục chuyện vặt cho nhiều báo thời đó, đã nhận ra được những may mắn bất ngờ mà Coke đang có được. Ông viết: "Cuộc tấn công của những vị cộng sản người Pháp đối với Coca-Cola là một trong những may mắn về mặt danh tiếng mà bất kỳ công ty nào cũng đều mơ ước có được." Tuy nhiên, không chỉ dừng lại ở những hàng tít trên trang nhất, giá trị thực đối với Coca Cola là mức độ ảnh hưởng mà công ty có được từ những làn sóng ủng hộ ngày càng cao đối với việc trả đũa hành động của chính phủ Pháp.

Giống như Henry Morgan, nhiều người dân Mỹ nghĩ đến việc trả đũa lại các sản phẩm xuất xứ từ Pháp. Và khác với Henry Morgan, một số người đã suy nghĩ rất nghiêm túc về vấn đề này. Ông bầu Billy Rose ở Broadway đã thông báo rằng câu lạc bộ đêm của mình, Diamond Horseshoe, sẽ tạm thời ngưng bán sâm banh của Pháp. Trong một bài báo, Rose giải thích về quyết định đó theo một văn phong thịnh hành thời bấy giờ.

Theo cách nhìn nhận của tôi, người dân Pháp bị từ chối quyền lựa chọn uống Coke hay rượu chỉ bởi vì những người theo cánh tả, với sự ủng hộ của những kẻ đầu óc hẹp hòi cánh hữu, không thích đất nước xuất xứ của Coca-Cola. Vâng, kính thưa các quý ông và quý bà Pháp quốc, nếu các vị biết chơi trò tẩy chay, thì chúng tôi cũng có thể chơi được. Vì vậy, chúng tôi quyết định sẽ không bán sâm banh của Pháp tại cơ sở kinh doanh của mình cho đến khi nào cái luật cấm ngớ ngẩn đối với sản phẩm của quê hương chúng tôi được gỡ bỏ. Và nếu không

có hiệu quả, chúng tôi có thể làm mạnh tay hơn nữa và sẽ ngừng mua các tấm bưu thiếp của nước Pháp các ngài!

Biện pháp này thật sự hiệu quả. Bài báo của Rose đã được đăng trên 417 tờ báo khác nhau, từ Daily News của New York tới Beaver Press; và chỉ trong vài ngày, doanh số bán rượu Pháp bắt đầu sụt giảm.

Làn gió nhanh chóng đổi chiều. Ngày 14/03, chỉ hai tuần sau khi đạo luật Boulet được phê chuẩn, Đại sứ quán Pháp ở Washington ra một thông cáo báo chí than phiền về "chiến dịch" bài Pháp đang diễn ra trên các phương tiện truyền thông ở Mỹ. Trong thông báo này, đại sứ quán cho biết hiện vẫn chưa có sự cấm đoán nào đối với các sản phẩm của Coca-Cola tại Pháp, vì vậy, thật không công bằng chút nào nếu Mỹ vội tẩy chay các hàng hóa của Pháp.

Hai ngày sau, đại sứ Pháp Henri Bonnet mời Farley và Curtis tới văn phòng của mình tại đại sứ quán Pháp ở Washington để trao đổi. Bầu không khí đã thay đổi. Bây giờ đến lượt người Pháp phải hỏi xem họ có thể làm gì để làm dịu tình hình. Với những bước đi được cân nhắc cẩn trọng, hai nhân vật đứng đầu Phòng Xuất khẩu đề nghị Pháp đồng ý một yêu cầu nhỏ nhưng lại có ý nghĩa rất lớn. Lúc này, giấy phép nhập khẩu của Coca-Cola hiện vẫn bị treo và vì thế, họ chưa thể cung cấp chất cô đặc để làm Coke cho các nhà sản xuất ở Pháp. Nếu Hải quan Pháp không nhượng bộ, thì chỉ trong vài ngày tới mọi hoạt động kinh doanh của Coke tại đây sẽ bị ngưng lại. Vì vậy, Farley và Curtis yêu cầu phía Pháp dỡ bỏ lệnh treo giấy phép, và họ sẽ thấy mình có thể làm gì để xoa dịu làn sóng bài Pháp tại Mỹ.

Ladas, vừa quay trở lại New York trong sự bẽ bàng, có thể cảm nhận được rằng may mắn của công ty (và của chính bản thân mình) đang hồi sinh. Ông trả đòn lại cho Rolland, chính trị gia có mối quan hệ với ngành công nghiệp rượu vang Pháp. Ladas viết: "Thật không may là, từ sau khi tôi rời khỏi Paris, mọi việc xoay theo chiều hướng xấu hơn". Nỗ lực vận động hành lang trị giá 50.000 đô-la nhằm cắt giảm thuế suất áp dụng đối với rượu vang Pháp cũng như để bôi trơn cho hoạt động phân phối hàng hóa của họ – Ladas giải thích – sẽ phải tiếp tục. Phản ứng của công chúng Mỹ đối với đạo luật Boulet là "thật thú vị và khác thường". Nếu Rolland có một cử chỉ thiện chí hơn, chẳng hạn như phục hồi lại giấy phép

nhập khẩu của Coke, thì có lẽ Ladas sẽ có một cái nhìn khác hơn. Đề phòng trường hợp Rolland không hiểu điều đó, Ladas đã gửi kèm bài báo của Billy Rose trong phong bì gửi cho ông ta.

Không phải người Pháp nào cũng dễ dàng chịu thua cuộc. Chỉ vài ngày sau cuộc bỏ phiếu về đạo luật Boulet, những đảng viên Cộng sản đã dùng vũ lực để chiếm lấy bục phát biểu trong Hội trường của Quốc hội trong 7 giờ đồng hồ. Những mối bất bình của họ trải dài trên nhiều vấn đề, không chỉ dừng lại ở Coca-Cola. Nhưng khi một trong những đại biểu bị kéo lê ra khỏi vị trí, ông ta đã hô to những lời nói phản đối đế quốc Mỹ và Coca-Cola – chính điều này đã đạt một mục đích ẩn dụ hiệu quả. Dù theo cách này hay cách khác, dù với thái độ bình tĩnh hãy đấm đá, gào thét, người Pháp đang dần lui bước.

Những diễn biến trên đã mở lối thoát cho Coca-Cola. Vị thẩm phán trong vụ án xét xử các nhà sản xuất Coca-Cola ở Paris chuẩn bị lập gia đình và ông này xin hoãn vụ án trong vòng một tháng để mình có thời gian đi nghỉ tuần trăng mật. “Sao ông không xin hoãn hai tháng luôn đi?”, luật sư của Coca-Cola hỏi và viên thẩm phán đồng ý.

Đại sứ Bonnet mời Farley quay trở lại Washington để xin lỗi về sự chậm trễ trong khâu khôi phục giấy phép nhập khẩu cho Coca-Cola. Ông này giải thích rằng vẫn còn một số người phản đối trong quốc hội Pháp, và ông phải mất thời gian để thuyết phục họ. Farley, lần này có Ladas đi cùng, nói với ngài đại sứ rằng ông hiểu và thông cảm. Công ty có thể đợi trong một hai ngày cũng không sao. Tuy nhiên, lần này Coca-Cola lại muốn một thứ khác. Chính phủ Bidault phải cam đoan rằng sẽ không có bất kỳ một vụ án hình sự nào nữa. “Được rồi, được rồi”, Bonnet đồng ý, “như thế sẽ là quá nhiều đấy”. Tốt, Farley nói. Nếu những yêu cầu như vậy được chấp thuận, Farley sẽ ra một bài phát biểu kêu gọi người dân Mỹ dừng việc tẩy chay hàng hóa Pháp. Và thế là các vụ án của Coca-Cola chìm dần vào quên lãng.

Vài tháng sau, một thỏa thuận kinh doanh khác lại được thực hiện. Công ty vẫn còn mong muốn Bộ Nông nghiệp ra một đạo luật y tế mới, tiến bộ hơn, cho phép sử dụng một lượng nhỏ axit phosphoric trong các loại đồ uống. Chỉ đến khi đó thì Coke mới thực sự được bảo vệ. Một “Ủy ban 21 thành viên” tạm thời gồm các nhà khoa học, chuyên gia về sức khỏe và

các nhà vận động hành lang cho ngành sản xuất nước uống được thành lập và chịu trách nhiệm soạn thảo một dự luật mới. Phó Chủ tịch Ủy ban, Louis Descamps, vốn là Chủ tịch Hiệp hội Các nhà sản xuất đồ uống chứa cacbonat đưa ra đề nghị: Descamps sẽ bảo đảm hội đồng bỏ phiếu đa số tán thành đạo luật cho phép sử dụng axit phosphoric. Bù lại, ông ta muốn được nhượng quyền sản xuất Coca-Cola cho cả thành phố Toulouse. Các lãnh đạo của Coca-Cola đã tóm được kẻ thù của mình, và giờ đây kẻ thù đó đã nằm trong tay họ.

Vấn đề phải giải quyết lúc này chỉ còn là những thương thảo chi tiết. Descamps yêu cầu được cấp trang thiết bị sản xuất với tổng trị giá 25.000 đô-la cùng với một khoản vay vốn hoạt động được bảo đảm trong vòng 10 năm. Lo ngại khi trao cho ông ta một "món hời" như thế (đặc biệt là trong trường hợp sự việc bị bại lộ), Curtis liền khôn khéo đáp lại bằng một mẹo nhỏ: ông đồng ý cho phép Descamps thuê thiết bị miễn phí và nhận ông này làm cố vấn trong năm năm với mức lương 5.000 đô la/năm.

Trong một thông báo mật cho Woodruff, Curtis giải thích: "Theo quan điểm của tôi, (…) nếu trước đó chúng ta có thể thu xếp ổn thỏa tình hình ở Pháp bằng 50.000 đô-la, thì cái giá như vậy là khá rẻ đấy". Và quả thật đúng là như thế.

Bài học về vụ việc ở Pháp còn được các lãnh đạo Coca Cola ghi nhớ và nhắc lại trong nhiều năm tiếp theo. Người đứng đầu công ty ở Washington, Ben Oehlert, đã cắt các bài báo khi đó, đóng lại thành ba tập sách dày với tiêu đề The French Problem, Publicity (Rắc rối ở Pháp, sự công khai) và thường xuyên mở ra ôn lại.

Ví dụ, năm 1966, khi Coca-Cola cho phép mở một công ty nhượng quyền ở Israel, 13 quốc gia thành viên của Liên minh Ả Rập đe dọa tổ chức một cuộc tẩy chay của những người theo đạo Hồi. Ngay lập tức, Oehlert sắp xếp một cuộc hẹn với Mustafa Kamel, đại sứ Cộng hòa Ả Rập Thống nhất tại Mỹ. Trong buổi nói chuyện, Oehlert đưa cho ông ta xem những cuốn sách của mình và nghiêm túc cảnh báo về nguy cơ nhãn tiền của một cuộc "tẩy chay". Người dân Mỹ có một tình yêu lớn đối với Coca-Cola và tình yêu đó đã vượt qua tất cả những lý trí thông thường; bất kỳ ai ngăn cản mối tình này đều phải đối mặt với những nguy hiểm khôn lường.

Tuy nhiên, các công ty cũng có thể lãng quên lịch sử và đôi khi, như một định mệnh, họ lặp lại lịch sử đó. Ngày 23/4/1985, sáu tuần sau cái chết của Robert Woodruff, các lãnh đạo cao cấp của Coca-Cola trong một cuộc họp báo đông nghịt người tại New York đã thông báo rằng họ sẽ thay đổi công thức chế biến của Coca-Cola. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành công ty, Roberto Goizueta, nói: “Điều tốt đẹp nhất vẫn có thể trở nên tốt hơn nữa”. Và như vậy, loại nước uống Coke mới với số phận hẩm hiu đã ra mắt công chúng.

Các nhà lãnh đạo đã quên rằng Coca-Cola không đơn thuần là một loại nước giải khát hay một đồ uống chứa carbonat với những đặc tính mà như lời một luật sư của công ty, trong điệu bộ buồn tẻ của mình, từng nói: “có thể cảm nhận bằng miệng”. Ngay từ đầu, Coke đã và sẽ luôn mang những giá trị còn lớn lao hơn những gì cấu thành nên nó. Quay trở lại thời điểm trước buổi giao thời giữa hai thế kỷ, những người dân miền Nam khát nước đã đặt biệt hiệu cho Coke là “Dope” (cần sa) với niềm tin rằng họ sẽ được hồi sức nhanh chóng nhờ công dụng của lá coca; trong khi đó, trên thực tế, năng lượng trong Coke lại xuất phát từ đường và caffeine.

Trong suốt 99 năm, từ khi thành lập cho tới khi Coca-Cola tuyên bố sự ra đời của Coke mới, công ty đã nhiều lần thay đổi công thức chế biến bí mật, đã được thần thánh hóa của mình và nhiều thay đổi trong số đó đóng vai trò rất quan trọng. Tuy nhiên, họ đã giữ kín thông tin về những thay đổi đó và bảo vệ cẩn mật tính huyền bí của công thức. Câu chuyện về bản sao duy nhất công thức nguyên thủy của Coke được lưu giữ tại một căn hầm trong Công ty Tín thác Georgia và được đặt trong tình trạng “bất khả xâm phạm” trong bất kỳ tình huống nào, ngoại trừ trường hợp được sự biểu quyết chính thức của ban giám đốc công ty, đã trở thành một phần trong nền văn hóa Mỹ. Quan niệm về Coca-Cola đứng độc lập so với sản phẩm hữu hình. Trên thực tế, công thức bí mật thật sự của Coke nằm ở hiệu quả không thể lý giải được của một sức mạnh ma thuật đã khiến một chai vốn chỉ chứa các thành phần là nước và đường trở thành một biểu tượng quốc gia. Khi bị che mắt lại, công chúng là những người tiêu dùng với mong muốn được thưởng thức những hương vị mới. Còn khi mở mắt ra, họ lại là những công dân Mỹ cảm thấy bị phản bội bởi loại nước uống Coke mới.

Làn sóng phản đối Coke mới nhanh chóng vượt qua cả kỷ lục của câu chuyện tại Pháp 35 năm trước. Cho rằng sẽ có khoảng 5% người tiêu dùng bảo thủ của công ty lên tiếng phản đối Coke mới, ban lãnh đạo công ty cho lắp thêm 10 đường dây dịch vụ viễn thông diện rộng vào bộ 7 đường dây sẵn có của mình. Tuy nhiên, chẳng mấy chốc, các tổng đài đã phải nhận tới hơn 1 nghìn cuộc gọi một ngày, rồi 5 nghìn, rồi 8 nghìn – tất cả những người gọi đến đều tỏ ra hết sức giận dữ. Công ty cử 158 nhân viên trực tổng đài làm việc tại 83 đường dây, và tổng cộng họ phải trả lời tới 400.000 cuộc gọi. Điều đơn giản là công chúng Mỹ không chịu chấp nhận bất kỳ một thay đổi nhỏ nào đối với Coke, ngay cả khi sự thay đổi đó là một bước cải tiến cho sản phẩm. "Điều đó chẳng khác gì khi bạn nói bạn sẽ tìm cách làm cho quốc kỳ của chúng ta trông đẹp hơn", một giám đốc điều hành của Coke sau này nhận định. Mười một tuần sau buổi ra mắt Coke mới, ban lãnh đạo công ty buộc phải quay trở về với Coke cổ điển. Và công chúng đã bày tỏ sự biết ơn đối với công ty bằng một đợt tăng mạnh về doanh số bán hàng kéo dài tới tận những năm 1990.

Ở một khía cạnh nào đó, Coca-Cola đã đầu hàng chính mình. Công ty đã tách cái thật của Coke ra khỏi hư cấu, và hư cấu đã thắng.

Và đó chính xác là điểm bắt đầu của Coca-Cola cách đây một thế kỷ.

CHƯƠNG 1. Khuấy trộn

Coca-Cola là con đẻ của hai người đàn ông gần như không có điểm gì chung.

Bác sĩ John Smith Pemberton trở nên quen thuộc trên các đường phố Atlanta những năm sau cuộc nội chiến với bộ râu dài, rậm và đôi mắt đen. Tuy là một cựu chiến binh nhưng Pemberton còn là một dược sỹ có sở thích tiến hành các cuộc thí nghiệm. Mùa xuân năm 1886, ông pha 40 gallon nước (xấp xỉ 4,54 lít) với dung dịch carbonate và chế ra một loại chất lỏng có vị ngọt đậm đà, màu đen gọi là nước xi-rô. Thứ nước này sau đó được bày bán ở các cửa hàng nước giải khát và trở nên thành công ở mọi thời đại.

Tuy nhiên, mãi đến sau này, thứ xi-rô đó mới được Frank Mason Robinson, một cựu chiến binh thuộc quân đội liên bang đặt cho cái tên Coca-Cola. Frank Robinson đến Atlanta vào tháng 12/1885, và đã cộng tác với Pemberton. Cả hai đều có ý tưởng đặt tên cho loại đồ uống mới theo tên của hai nguyên liệu làm ra nó là lá cây coca và hạt cây kola. Nhận thấy điệp âm này rất thú vị nên Robinson thay đổi chữ “K” trong Kola thành chữ C để thể hiện sự giống nhau cả về hình thức lẫn nội dung, với một dấu nối đặt giữa. Ông cũng không thể ngờ rằng, sau này Coca-Cola lại trở thành cái tên nổi tiếng nhất thế giới.

Sau sự kiện đặt tên, người ta cho rằng, mặc dù Pemberton là ông tổ của loại đồ uống này nhưng Robinson mới là cha đẻ của Coca-Cola. Hơn nữa, trong những năm đầu, khi thương hiệu Coca-Cola chưa đủ sức đứng vững và gần như rơi xuống vực thẳm, thì chính Robinson là người vực dậy và phát triển công việc kinh doanh của công ty. Ông vẫn tiếp tục công việc ngay cả khi Pemberton tìm cách lừa gạt, đẩy ông ra khỏi công ty.

Năm 1850, Pemberton trở thành bác sĩ khi ông mua giấy phép hành nghề y tạm thời của Ban giám đốc trường Đại học Southern Botanico-College ở Mocon, Georgia với giá 5 đô-la.

Pemberton theo học tại Đại học Thomsonian do Samuel Thomson, một bác sĩ tin rằng có thể chữa được hầu hết các căn bệnh ở người bằng cách kích thích trạng thái bồn chồn và làm

sạch bộ máy tiêu hóa, sáng lập. Theo Thompson, tắm hơi, sử dụng các loại thuốc gây nôn liều cao hay các loại thuốc bào chế từ thảo dược đều là cách chữa bệnh hữu hiệu.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi những bác sĩ tốt nghiệp Đại học Thomsonian đều bị coi là những kẻ bất tài, khoác lác dù thời đó, bang Georgia vẫn cho phép các bác sĩ chích máu và kê những loại thuốc như thủy ngân, thuốc phiện và cao làm rộp da. Bản thân Thomson cũng chịu rất nhiều lời chỉ trích. Tuy nhiên, tất cả các môn đệ của ông đều rất giỏi về thực vật học và hóa học. Trường đại học nhỏ bé này, ngành đào tạo dược học tương đối phát triển. Và thật may mắn, Pemberton đã bị cuốn vào hướng nghiên cứu, thí nghiệm chứ không phải hướng hành nghề y.

Từ bỏ sự nghiệp làm bác sĩ, Pemberton dừng chân ở một thị trấn trù phú ven sông ở bang Georgia thuộc Columbus. Năm 1853, ông kết hôn Ann Eliza Clifford Lewist, một cô gái 15 tuổi. Năm 1855, ông mở một cửa hàng bán buôn thuốc và dược liệu.

Trước cuộc nội chiến, Pemberton bộc lộ hai thiên hướng đặc biệt. Sở trường của ông là pha trộn chính xác các tỷ lệ trong phòng tối. Ngoài ra, Pemberton còn có thói quen mượn tiền người khác mà không trả. Cả hai thiên hướng này giao hòa và hỗ trợ cho nhau. Pemberton mơ ước kiếm được thật nhiều tiền từ các phát minh của mình. Ông đáng kính và có sức thuyết phục tới mức thu hút được rất nhiều người cùng tham gia góp cổ phần. Ông thuyết phục thành công vợ và bố vợ là Đại tá Elbert Lewis bỏ ra một khoản tiền khoảng 10 nghìn đô-la. Pemberton thường nghĩ đến một loại thực phẩm nhân tạo được chế biến dựa trên nhu cầu thiết thực của con người. Những lúc đó, ông lại cười nhạo chính mình và rầu rĩ tự nhận: “Chẳng có nhà hóa học nào có thể làm nổi một món ăn pha trộn giữa sữa, trứng, thịt bò bít tết và bột ngô”. Mặc dù vậy, Pemberton không phải là người dễ dàng từ bỏ tham vọng của mình.

Bản tính cứng cỏi của Pemberton được thể hiện rất rõ trong cuộc nội chiến. Ông từng là trung úy trong đội quân Thập tự chinh Georgia số 3 thuộc quân đội miền Nam nhưng ông đã từ bỏ vì không thích ở dưới quyền chỉ huy của người khác. Sau đó, ông tự lập và chỉ huy

hai đội quân. Trong một trận đánh ở Colombus, mặc dù bị thương nhưng ông vẫn kiên cường trụ lại bảo vệ một cây cầu.

Sau chiến tranh, ông tiếp tục công việc ở Colombus. Ông bán hạt nhục đậu và hồ tiêu cho Chính phủ. Ngoài ra, ông còn miệt mài với các thí nghiệm pha chế. Ông thường làm việc rất khuya. Đây là thời kỳ hoàng kim của các loại thuốc có nhãn hiệu độc quyền. Vì vậy, Pemberton ngừng bán sản phẩm của người khác và sốt sắng phát triển sản phẩm của chính mình.

Lúc này, miền Nam đang rất cần dược phẩm. Chế độ ăn uống của người dân quá đạm bạc. Họ sống qua ngày bằng những bữa ăn trắng gồm ba món: thịt, bột xay thô và mật đường. Do đó, số lượng người bị suy dinh dưỡng ngày càng tăng. Ở nông thôn, những đầm lầy khô cạn gây nên vô số bệnh tật. Mùa hè kéo dài là nguyên nhân sinh ra các loại côn trùng làm hỏng thức ăn và gây bệnh giun móc cho trẻ em. Nhiều hộ gia đình còn không có nổi nhà vệ sinh. Các cựu chiến binh của quân đội liên minh trở về cùng bệnh tật và những vết thương còn đau âm ỉ. Nhưng vấn đề đáng quan tâm hơn cả là nhiều người muốn tìm cách quên đi cảnh nghèo đói thê thảm đó bằng những chai nhỏ màu nâu đựng đầy rượu và thuốc phiện.

Đây cũng chính là lý do khiến miền Nam trở thành thị trường hấp dẫn của các loại dược phẩm. Các loại thuốc được quảng cáo rất hấp dẫn. Một nhà thuốc ở Philadelphia đã quảng cáo trên báo chí loại thuốc Stadizer's Aurantit (giá 1 đô la) có thể chữa được bách bệnh như: gan, mật, chứng khó tiêu, bệnh tiêu hóa, rối loạn đường ruột v.v... Vì vậy, nếu một người mua loại thuốc dành cho thanh niên có triệu chứng lo lắng, bồn chồn, anh ta có thể mua bất kỳ loại thuốc nào.

Nhận thấy đây chính là thời cơ lớn, Pemberton muốn bắt tay thực hiện dự định ngay. Song, ông lại thiếu vốn. Vì vậy, ông lên đường tới Atlanta tìm kiếm nhà đầu tư.

Năm 1870, Pemberton cùng gia đình tham gia lực lượng 21.789 người nỗ lực, chung sức xây dựng lại Atlanta.

Thành phố Atlanta thành lập vào năm 1837 để làm ga đầu mối của công ty đường sắt Western and Atlantic Railroad. Nhưng đến năm 1864, nó bị phá hủy hoàn toàn khi đội quân của tướng Sherham hành quân qua. Sáu năm sau, Atlanta trở thành một thành phố đầy mâu thuẫn: Tuy là một vùng hoang sơ nhưng đầy khát vọng. Một bên là những con đường đất; một bên là thành phố đã kịp thời hoàn thành nhà hát De Give Opera nhân dịp đón diễn viên nổi tiếng Edwin Forest đến thăm và đóng vai Hamlet.

Các thành phố khác ở miền Nam phụ thuộc nhiều vào các mùa vụ. Riêng Atlanta khi sinh ra đã là mảnh đất vang lên âm thanh lách cách của xe lửa và tốc độ phát triển nhanh chóng, gấp gáp của thương mại. Vụ mùa bội thu của Atlanta chính là tiền. Sau sự sụp đổ của nền kinh tế nông nghiệp, các cửa hàng xuất hiện ở khắp làng quê. Atlanta trở thành trung tâm tích trữ và phân phối hàng hóa. Trong thời kỳ này, dường như mọi người dân Atlanta đều là nhà buôn, người bán hàng, người môi giới, v.v… Những người bán rong miền Tây và dân nhập cư hay thành phần cố nông trước kia cũng cố gắng vươn lên trở thành một Rhett Buttler của đời thật.

Biểu tượng cho khát khao giàu có và danh tiếng lớn nhất của thành phố Atlanta là khách sạn Kimball House, được khánh thành ngày 17/10/1870. Khách sạn được xây dựng chủ yếu dựa vào tiền vay mượn, Hanibal I. Kimball, một nhà tư bản tài chính hiếu chiến đã xây khách sạn lớn nhất miền Nam trong khoảng thời gian kỷ lục là 7 tháng. Tòa nhà Kimball House 6 tầng với kiến trúc mái hai mảng và nhiều tháp trang trí là tòa nhà đầu tiên ở Atlanta có thang máy cho khách và hệ thống sưởi ấm trung tâm. Tờ Atlanta Constitution tự hào viết: “Kimball House là dấu hiệu cho thấy sự phát triển chắc chắn và vai trò thương mại quan trọng của chúng ta.” Với những tấm thảm Brussels trị giá 20 nghìn đô-la và đồ đạc làm bằng gỗ óc chó mạ vàng trong mỗi phòng khách, khách sạn Kimball House chính là lời thông báo với toàn thế giới: Atlanta sẵn lòng mở cửa kinh doanh.

Dược sỹ Pemberton cũng có mặt tại thành phố kinh doanh náo nhiệt này. Tại đây, ông tìm được một địa điểm rất đẹp để mở cửa hàng. Những năm tiếp theo, ông mở một loạt nhà thuốc bán buôn và bán lẻ. Ông cũng hợp tác với nhiều nhà đầu tư, những người đã bỏ hàng

nghìn đô-la vào việc kinh doanh mặt hàng thuốc độc quyền của ông. Pemberton chế ra nhiều loại thuốc hấp dẫn khách hàng như: thuốc nhuộm tóc Indian Queen Hair (Nữ hoàng Ấn Độ), Gingerine (Thuốc gừng), Triplex Liver Pills (Thuốc chữa bệnh gan) và thuốc bổ máu Compound Extract of Stillingia (Sự hài lòng của Nữ Hoàng) hay Queen's Delight (Hợp chất chiết xuất từ Stillingia, v.v...

Trong suốt thập niên 1870, vị thế của Pemberton dần được khẳng định. Các phòng thí nghiệm của ông được chính quyền bang Georgia chọn làm nơi kiểm tra các hóa chất dùng trong nông nghiệp. Khi bang thành lập một hội đồng kiểm tra và cấp giấy phép cho các dược sỹ, Pemberton trở thành thành viên của hội đồng. Trong cộng đồng, Pemberton trở thành một nhân vật nổi tiếng và được kính trọng. Một phóng viên đã mô tả ông là "một người tốt bụng, dễ chịu… với bộ râu nam tính và đôi mắt hiền từ".

Tuy nhiên, một số người từng hợp tác với Pemberton lại cho rằng không nên tin tưởng ông. Năm 1876, A.I. Merrill nộp đơn kiện, buộc tội Pemberton đã bán cho ông ta quyền sản xuất xi-rô trị ho và thuốc bổ máu với giá 6 nghìn đô la (400 đô-la tiền mặt và hai tờ séc 1 nghìn đô-la) cho mỗi loại nhưng lại không chuyển công thức và thành phần cho ông mà đem bán lại cho người khác. Pemberton còn bị nhiều lần kiện khác nữa với những lời buộc tội tương tự.

Dẫu vậy, công việc kinh doanh của Pemberton trong năm 1879 phát đạt đến độ ông quyết định ngừng bán các loại thuốc khác để tập trung vào sản xuất thuốc độc quyền. Sản phẩm tiếp theo chính là thành công lớn nhất trong sự nghiệp của ông. Đó là một loại thuốc mới với những đặc tính đặc biệt giúp con người minh mẫn hơn, đem lại cảm giác căng tràn sức sống cho cơ thể, và đó chính là cocain.

Trong một bữa ăn trưa vào mùa hè năm 1884, Tổng thống thứ 18 của Mỹ, Ulysses S. Grant bỗng thấy đau buốt ở cổ họng. Đến mùa thu năm đó, ông mới đi khám bác sĩ và biết mình bị ung thư vòm họng, nhưng lúc này đã quá muộn để chạy chữa.

Sau nhiều tháng, tổng thống quyết định chấp nhận sự thật. Tổng thống đồng ý để các bác sĩ công khai tình trạng sức khỏe của mình, thậm chí còn cho phép một số phóng viên vào phòng bệnh.

Người dân Mỹ không biết gì về tình trạng ốm đau của tổng thống, ngoài việc cơn đau đớn khủng khiếp của ông đã thuyên giảm khi dùng một loại thần dược mới là cocoacine, gọi tắt là cocain.

Người cung cấp cocain cho tổng thống là một nhà hóa học và doanh nhân sống ở Paris, Angelo Mariani. Nhờ những đặc tính kỳ diệu của lá cacao, Angelo Mariani đã gây chấn động thế giới trước khi Sigmud Freud viết thuyết Uber Coca và Arthur Conan Doyle tạo ra nhân vật Sherlock Holmes với "dung dịch 7%".

Trong nhiều thế kỷ, người dân Pê-ru vẫn thường nhai lá coca để tìm cảm giác phấn khích. Nhưng đến giữa thế kỷ XIX, các bác sĩ ở châu Âu mới có thể chiết xuất thành công alkaloid và cocain. Họ cũng phát hiện chất này có thể dùng để gây mê rất hiệu quả trong các ca phẫu thuật. Người tiên phong là bác sĩ Charles Fauvel ở Pari. Fauvel đã giới thiệu thứ thuốc gây mê này với dược sỹ Mariani. Và Mariani là người đầu tiên tìm cách đưa loại thần dược này ra thị trường. Mariani đã pha trộn cocain với rất nhiều chất khác nhau, trong đó có trà và pa-tê. Cuối cùng, thí nghiệm thành công nhất của ông là pha trộn rượu và cocain thành một hợp chất gọi là Vin Mariani. Đầu những năm 1880, nhà máy gạch ngổn ngang trên phố Rue de Charles ở vùng ngoại ô Pari của Mariani trở thành một doanh nghiệp với sản phẩm được bán ra trên toàn thế giới.

Mariani rất thích quảng cáo sản phẩm dựa vào ảnh hưởng của những nhân vật danh tiếng. Tất cả đều ca ngợi Vin Mariani. Mariani đã xuất bản được 14 cuốn sách trích dẫn những lời ca ngợi Vin Mariani của hàng trăm nhà soạn nhạc, nghệ sĩ, ca sĩ, nhà văn và nhiều ngôi sao khác. Họ thật sự nhiệt tình và khen ngợi chân thành. Lời chứng nhận thuyết phục nhất là của nhà điêu khắc người Pháp, Frédéric-Auguste Bartholdi, cha đẻ của bức tượng Nữ thần Tự do. Trong thư gửi Mariani, ông thổ lộ, nếu ông biết và dùng Vin Mariani sớm hơn, có lẽ bức tượng [Nữ thần Tự do] sẽ cao đến hàng trăm mét.

Công thức của Mariani là 1/10 hạt cocain với mỗi ounce và người dùng nên uống 3 lần/ngày, mỗi lần bằng một ly vang đỏ sau bữa ăn. Giả sử một cốc chứa 5 ounce, vậy lượng cocain dùng mỗi ngày là một hạt rưỡi, tức 100 milligram, tương đương với lượng cocain mà mọi người thường hít dưới dạng bột trắng từ thế kỷ trước. Rõ ràng, không có phương pháp khoa học nào để xác định các thành phần tạo nên một loại thần dược. Song, có thể nói chất Vin Mariani đã mở ra một phương pháp tương đối chính xác, đặc biệt là ở nồng độ chuẩn 22o.

Sự phổ biến của thần dược Vin Mariani đã kéo theo nhiều sản phẩm nhái ở hai bên bờ Đại Tây Dương. Ở Mỹ, Parke Davis & Company tung ra đồ uống Coca-Cordial, ở Atlanta, bác sĩ Pemberton đã cho ra đời thứ rượu coca Pháp mang tên French Wine of Coca.

Pemberton không giấu nguồn gốc của sản phẩm. Công thức sản xuất thứ rượu coca của ông được lấy từ cuốn French Pharmaceutical Codex và các nguồn thông tin khác. Sau đó, ông cũng thừa nhận với một phóng viên về việc đã làm theo gần như toàn bộ “công thức thuốc được ưa chuộng nhất của Pháp”. Tuy nhiên, Pemberton có thay đổi đôi chút bằng cách cho thêm một lượng nhỏ chất chiết xuất từ hạt kola châu Phi.

Pemberton mở một cơ sở mới tại số 59 phố South Broard, trung tâm Atlanta và bắt đầu sản xuất rượu French Wine of Coca trong những chai thủy tinh flin mang đậm phong cách Anh với giá 1 đô-la mỗi chai. Cuối năm 1884, rượu coca Pháp bán rất chạy. Thậm chí, Pemberton còn khẳng định đã bán được 888 chai trong một ngày thứ bảy đáng nhớ của mùa hè năm 1885. Ở tuổi 40, sau nhiều năm cố gắng, cuối cùng thành công đã nằm trong tầm tay ông.

Để đảm bảo thành công lớn, Pemberton cần tìm thêm nguồn vốn, đối tác và cơ sở mới. Cuối năm 1885, Pemberton chuyển tới ngôi nhà cho thuê ở 107 phố Marietta của Holland. Ông đặt văn phòng, nhà kho và cửa hàng ở tầng một. Các phòng sản xuất ở đằng sau và dưới tầng hầm. Ông cho dựng một cái phễu lớn giữa các tầng, trong đó chứa đầy cát trắng, mịn lấy từ đáy sông Chattahoochee để lọc rượu. Trong tầng hầm có một chiếc ấm đồng có dung tích 40 gallon dùng để nấu và pha chế dược liệu. Dưới kho còn có một chiếc máy đóng chai hiệu Matthews.

Với cách hoạt động đặc biệt và hiệu quả như thế, Pemberton biết giờ đây ông không cần phải đi tìm đối tác mới nữa mà họ sẽ tự tìm đến với ông.

Frank Robinson và David Doe là những cư dân mới của thành phố. Năm 1985, họ đến Atlanta để thành lập một tờ báo in màu, với hy vọng phát triển ngành quảng cáo.

Sau một cuộc gặp gỡ, Robinson, Doe và Pemberton nhanh chóng đi đến thống nhất. Pemberton sản xuất thuốc, còn Robinson và Doe chịu trách nhiệm quảng cáo và phát triển thị trường. Vụ làm ăn hứa hẹn khiến Holland cũng tham gia góp vốn. Holland chuyển nhượng ngôi nhà thành cổ phần đóng góp cho công việc kinh doanh. Tháng 1/1886, Công ty Hóa chất Pemberton bắt đầu đi vào hoạt động.

Robinson đặt cược tất cả tài sản vào vụ làm ăn này. Cùng với Doe, ông đặt một nửa nhà in. Ngoài ra, ông còn thuyết phục anh trai là Charles đầu tư 6.500 đô-la. Bố ông cũng góp 500 đô-la, còn hai người bạn khác góp 6 nghìn đô-la.

Học ngành kế toán, với thói quen kiên nhẫn và chỉn chu của một kế toán viên, Robinson rất khó trở thành chủ doanh nghiệp. Trên thực tế, ông cũng không trông chờ hay có ý muốn đảm nhiệm vị trí này.

Robinson nỗ lực, tập trung vào việc kinh doanh mới ở Atlanta. Không chỉ phụ trách công việc giấy tờ, ông còn học cách pha chế và nấu rượu cùng Pemberton. Đặc biệt, ông đã khuyến khích Pemberton thử nghiệm tạo ra sản phẩm mới.

Nhiều người thường hiểu lầm Coca-Cola bắt nguồn từ rượu coca Pháp. Ngày 25/11/1885, các cử tri Atlanta thông qua kết quả cuộc trưng cầu dân ý về lệnh cấm bán rượu trong thành phố. Ngày 01/7/1886 lệnh cấm này bắt đầu có hiệu lực. Theo nhiều nhà nghiên cứu, vì lệnh cấm đó nên Pemberton đã loại bỏ chất rượu ra khỏi rượu coca Pháp và tạo ra một loại nước uống không cồn thay thế chính là Coca-Cola. Ý kiến này có vẻ hợp lý nhưng không phải là sự thật.

Trên thực tế, sự ra đời của Coca-Cola bắt nguồn từ một động cơ vụ lợi hơn thế. Đến năm 1886, suốt mùa hè, tại Atlanta có 5 công ty bán nước sôđa cùng hoạt động. Do đó, các nhà lãnh đạo của công ty dược Pemberton muốn tạo ra một thứ đồ uống có thể bán bằng cốc. Với mức giá 75 xu hay 1 đô-la/chai, ngay cả thị trường của những thứ thuốc được ưa chuộng nhất cũng rất hạn chế, chỉ giới hạn trong những người đang ốm hoặc nghĩ mình đang ốm. Nếu bán bằng cốc, bất cứ ai đang khát đều có thể mua, nhất là trong cái nóng như chảo rang của Atlanta.

Khó khăn đặt ra là phải tìm được một công thức nước uống phù hợp. Từ đầu thế kỷ XIX, các loại đồ uống carbonate và hương hoa quả đã rất phổ biến ở Mỹ. Cuốn dược điển Mỹ U.S Pharmacopoeia năm 1820 cũng hướng dẫn cách làm một loại xi-rô từ cây Thổ phục sinh. Đến thời gian này, nhiều nhãn hiệu đồ uống độc quyền đã được tung ra thị trường: bia Hires, rượu táo Clicquot Club, rượu gừng White Rock và nước uống Moxie nổi tiếng của xứ Boston. Nhưng một loại đồ uống nhẹ có kola vẫn chưa ra đời. Tên gọi chính xác của kola là "Kola acuminata" – một loại cây ở Tây Phi. Khi phát hiện ra công dụng đặc biệt của lá kola, các bác sĩ châu Âu cũng nhận thấy (hay ít nhất cũng tin rằng) có thể tạo nên một loại thuốc kỳ diệu từ hạt kola. Nhưng về mặt kinh tế, hạt kola chỉ thật sự hấp dẫn vào năm 1881 nhờ một dược sỹ London là Thomas Christy. Thomas Christy đã gửi mẫu hạt kola cho các nhà thuốc khắp châu Âu và châu Mỹ với hy vọng tìm cơ hội hợp tác. Những người phát hiện ra hạt kola (thường bị nhầm là quả) bắt đầu khẳng định vai trò của mình.

Tuy nhiên, thành phần tích cực của hạt kola lại là caffeine. Nếu cocain là một loại biệt dược thật sự thì công dụng của caffeine không hơn một cốc trà. Vì vậy, bất chấp niềm tin và những lời quảng cáo, công chúng vẫn không thừa nhận hạt kola có tác dụng chữa bệnh. Nhưng Pemberton vẫn trung thành với niềm tin đó. Mùa xuân năm 1886, ông tiến hành nấu và pha trộn các chất để tạo nên một loại đồ uống nhẹ trong đó hạt kola là thành phần cơ bản. Ông hy vọng loại nước này sẽ cạnh tranh được với trà và cà phê. Ở miền Nam nắng nóng này, một loại nước uống mát thay thế cà phê nóng truyền thống rất có thể sẽ đem lại nhiều lợi nhuận.

Con đường tìm ra công thức pha chế loại nước uống ngon từ chiết xuất caffeine của hạt kola rất gian nan. Dù chỉ sử dụng một lượng rất nhỏ chiết xuất từ hạt kola, nhưng thứ xi-rô của Pemberton vẫn rất đắng. Ông đã làm rất nhiều thí nghiệm, nhưng đều thất bại. Người tiêu dùng có thể chấp nhận được vị khó chịu của thuốc nhưng không thể chấp nhận được nếu đó là một loại đồ uống.

Sau nhiều tuần, Pemberton quyết định ngừng chiết xuất kola và chuyển sang hướng khác. Ông có một phát hiện quan trọng khi cố gắng chia lượng kola chiết xuất trong nước xi-rô thành những hạt nhỏ và thay thế bằng một lượng nhỏ chất caffeine tổng hợp. Caffeine nguyên chất ở dạng bột trắng, khô thường được lấy từ các nguyên liệu thiên nhiên như chè, cà phê, kola, coca. Chất caffeine mà Pemberton dùng được chiết xuất bằng cách loại bỏ tinh bột, gồm nhựa và một số thành phần khác, ra khỏi hạt kola.

Chất caffeine tổng hợp đắng hơn nhưng không mạnh như chiết xuất kola. Pemberton nhận thấy có thể dùng đường và một số thành tố khác để làm mất mùi caffeine. Ông bắt đầu nghiên cứu một công thức pha chế tốt hơn, không gây khó chịu cho người uống. Điều này đồng nghĩa với việc ông sắp tìm ra Coca-Cola. Pemberton lại làm việc miệt mài dưới tầng hầm. Ông đổ nước vào ấm, đun sôi, nấu chảy đường và caffeine. Sau đó, ông dùng caramel và tạo nên thứ màu nâu đen đặc trưng cho nước xi-rô.

Nhờ có thêm nước vôi, axit citric, axit phosphoric mà nước xi-rô của Pemberton có độ ngọt vừa phải và vị đặc trưng.

Giải quyết xong vấn đề vị, Pemberton lại trăn trở với vấn đề mùi. Ông đã cho vào nước xi-rô chiết xuất vani, tinh dầu chanh, đậu, thảo dược, dầu hoa cam. Thành phần lạ nhất là tinh dầu quế, chiết xuất từ vỏ cây quế ở châu Á.

Tất nhiên, trong hợp chất còn có cả chiết xuất cocain từ lá coca mà một thế kỷ sau, người ta vẫn chưa tính được hàm lượng chính xác. Cocain cùng với hàm lượng đường và caffeine gấp 4 lần hàm lượng như trong nước Coke ngày nay đã tạo nên một thứ nước uống rất kích thích.

Tháng 4 và cuối tháng 5/1986, Pemberton cử người đi bán sản phẩm mới cho hãng nước sô-đa Willis Venable. Hãng này nằm cách công ty của Pemberton ba dãy nhà, đúng trung tâm Atlanta và nổi tiếng với danh hiệu “Vua sô-đa miền Nam”. Theo lời đồn, Venable đã vô tình bán nước xi-rô mới của Pemberton cùng với nước carbonate. Nhưng sự thật đó chính là kế hoạch của Pemberton. Nhiều năm sau đó, Frank Robinson nhớ lại khi Pemberton hoàn tất việc tạo ra một loại nước xi-rô mới, loại nước này đã được đưa đến cửa hàng của Venable để bán thử và xem phản ứng của khách hàng. Cuối cùng, Robinson cũng có thể thông báo “kết quả có vẻ khả quan”.

Lúc này, người ta bắt đầu nghĩ tới thương hiệu cho sản phẩm. Mỗi thành viên của công ty đề xuất một cái tên. Và cái tên Coca-Cola mà Robinson đưa ra đã được chấp thuận. Chủ nhật ngày 29/5/1886, tờ Atlanta Jounnal đã đăng bài quảng cáo cho loại đồ uống mới này:

Coca-Cola! Mát lạnh, sảng khoái, tăng cường sinh lực! Nước giải khát mới chứa các thành phần chiết xuất từ cây coca và hạt kola. Có bán lại cửa hàng của Willis Venable và Nunnally & Rawson.

Đây là bài quảng cáo đầu tiên của Coca-Cola.

Và chỉ thiếu chút nữa nó đã trở thành quảng cáo cuối cùng của loại đồ uống này.

Pemberton bị ốm và phải nằm dưỡng bệnh, khiến hoạt động của cả công ty trở nên im ắng. Sau một vài tuần đầy hứa hẹn tại Venable, Nunnally & Rawson và một vài cửa hàng bán sô-đa khác, doanh số bán của Coca-Cola giảm, hoạt động quảng cáo thì ngừng hẳn. Suốt cả mùa hè, công ty chỉ bán được 25 gallon nước Coca-Cola với số tiền thu về chưa đến 50 đô-la. Dawid Joe chán nản từ bỏ kinh doanh và rời thành phố. Robinson ở lại. Ông tin Coca-Cola là sản phẩm tốt, có hương vị hấp dẫn và có tác dụng kích thích mạnh. Tất cả chỉ vì còn quá nhiều người chưa biết đến loại nước uống này, vì vậy, cần phải quảng cáo mạnh hơn nữa.

Robinson đã mang đến một cơ hội khác cho Coca-Cola. Ông dành hàng tháng trời để thiết kế nhãn hiệu, tỉ mẩn vẽ từng nét chữ. Ông thuê Frank Ridge, một người thợ chạm khắc làm một phiên bản thương hiệu mềm mại, hoàn chỉnh. Mùa thu năm 1886, ông đặt Công ty Jame

P. Harrison làm một con dấu có khắc nhãn hiệu Coca-Cola. Mùa xuân 1887, Robinson làm sống lại cái tên Coca-Cola khi phát vé mời mọi người uống thử, mỗi vé được uống miễn phí hai cốc tại Atlanta. Nhờ có danh bạ điện thoại của thành phố, Robinson dễ dàng gửi vé mời đến các nhân vật quan trọng. Ông còn sắp xếp để Willi Venable phát biểu về Coca-Cola tại cửa hàng Pemberton: "Loại nước uống này có hương vị đặc biệt làm hài lòng quý khách và làm lợi cho chính tôi." Robinson còn có nhiều ý tưởng quảng cáo rầm rộ khắp Atlanta như: treo 500 biển quảng cáo lên xe ô tô, làm 1.600 áp phích quảng cáo, 45 biển bằng thiếc và áp phích vải treo khắp nơi. Ngày 1/4/1887, Woolfolk Walker trở thành nhân viên bán hàng đầu tiên, đi tìm kiếm các đơn đặt hàng khắp thành phố miền Nam của công ty.

Đầu mùa hè năm đó, Robinson bắt đầu nhận được các đơn hàng từ Atlanta, Columbus, Birmingham, Memphis và nhiều thành phố nhỏ khác ở Georgia với số lượng gần 100 gallon. Dường như thành công đang tìm đến với Coca-Cola.

Ngày 6/6/1887, Pemberton nộp đơn đăng ký độc quyền nhãn hiệu Xi-rô và chiết xuất kola. Ngày 28/6, đăng ký được phê duyệt. Nhưng điều bất thường là tên người độc quyền là Pemberton với tư cách cá nhân chứ không phải công ty.

Sau đó, Pemberton lại ốm và rất cần tiền. Ông quyết định bán Coca-Cola cho Venable. Nhưng Venable cũng vừa cạn tiền.

Đầu tháng 7/1887, Pemberton gọi cho George Lowndes, một người bạn cũ, cũng là một nhà đầu tư và một người bán thuốc. Khi đó, Pemberton đã nằm liệt giường. Ông nói: "Tôi đang ốm, chắc là không thể khỏi được đâu." Pemberton giải thích dự định của mình và hai người đi đến một thống nhất. Theo đó, Lowndes và Venable sẽ nắm quyền sở hữu 40% thương hiệu Coca-Cola. Đổi lại, Lowndes sẽ cho Pemberton vay 1.200 đô-la không lấy lãi. Ngày 8/7/1887, ba người cùng ký hợp đồng. Như vậy, ban điều hành Coca-Cola có thêm hai người ngoài.

Các thành viên cũ của Công ty Pemberton bị gạt ra khỏi bản hợp đồng đó. Biết chuyện, Robinson cảm thấy như bị đâm lén. Ông quyết tâm đấu tranh giành lại quyền lợi.

Một ngày sau khi Pemberton ký hợp đồng, Robinson và Ed Holland (người cũng bị thiệt hại) tình cờ đi qua tòa án hạt Fulton ở trung tâm Atlanta, nơi bán đấu giá những tài sản bị tịch thu. Holland nhận ra John Candler, một người bạn cũ của gia đình, trong nhóm luật sư ở đó. Holland giới thiệu Candler với Robinson, sau đó Robinson kể lại câu chuyện của mình và nhờ Candler giúp đỡ.

Candler khi đó mới 25 tuổi nhưng đã là một luật sư nổi tiếng trong thành phố. Candler thấy vụ này không có nhiều hi vọng. Ông biết và rất yêu quý bác sĩ Pemberton. Hơn nữa, ông cũng biết danh tiếng của Pemberton trong giới kinh doanh lớn đến mức nào. Tuy nhiên, ông vẫn đồng ý thay mặt Robinson đến gặp Pemberton.

Sau này, Candler kể lại: “Tôi thấy Pemberton nằm trên giường, cởi trần, không đắp chăn. Tôi nhớ rất rõ vợ ông đã tiếp tôi. Rồi sau đó, tôi đi vào và nói cho ông biết ý định của Robinson và Holland.”

Pemberton im lặng lắng nghe. Ông thừa nhận đã bán quyền sở hữu Coca-Cola nhưng khẳng định Robinson và Holland không có một chút quyền sở hữu nào đối với Coca-Cola. Sau đó, ông còn lạnh lùng nói thêm: “Tôi thấy chẳng có gì là bất thường cả. Thậm chí, nếu đúng thế, tôi cũng không biết bây giờ họ còn có thể lấy lại được gì từ tôi.” Candler không bao giờ quên được sự tuyệt vọng trong giọng nói của Pemberton lúc đó.

Vài ngày sau, Candler mời Robinson đến văn phòng và giải thích rằng sẽ không có ích gì nếu cứ tiếp tục đeo đuổi vụ này. Không cần có một vụ kiện, vì sẽ không có gì để giành lại từ một Pemberton đã trắng tay. Candler nói rằng mình từ bỏ không phải vì chi phí của vụ kiện mà đơn giản là nó sẽ không mang lại kết quả gì.

Nhưng Candler vẫn giúp đỡ Robison bằng cách kể lại tình cảnh bi đát của ông với anh trai mình là Asa Candler.

Gia đình Candler là một gia đình nổi tiếng tại Georgia. John là con út trong số 11 người con của gia đình. Cha ông từng là một chủ trang trại, thợ mỏ, nhà buôn ở Villa Rica, cách Atlanta

chừng vài dặm (1 dặm ≈ 1,6 km) về phía Tây. Ngôi nhà của họ khá lớn, có thư phòng riêng và có cả đàn dương cầm.

Các anh em của Candler đều thành công trong sự nghiệp. Người con cả Milton từng là thành viên trong cơ quan lập pháp của bang, chỉ huy trong quân đội và sau này trở thành đại biểu quốc hội bốn nhiệm kỳ của Atlanta. Người con trai thứ hai, Ezekiel, đã thực tập luật tại bang Missisipi và sau đó cũng trở thành một đại biểu quốc hội. Người con thứ ba là giám mục ở nhà thờ miền nam Methodist. Còn John phụng sự cho tòa án tối cao bang Georgia.

Asa Griggs Candler, người con thứ tám lại là một ngoại lệ. Ông sinh năm 1851 và sớm say mê y học. Cuộc nội chiến khiến ông phải nghỉ học và đẩy gia đình ông vào cảnh tay trắng, không ruộng đất, của cải. Sau bảy năm học chính thức, đầu những năm 1870, Candler tự học nghề dưới sự hướng dẫn của hai bác sĩ ở Cartersville, Georgia. Rồi sau đó, ông tìm đến Atlanta và hành nghề dược sỹ tại đây.

Khi mới đến Atlanta, Candler rất nghèo. Trong túi ông chỉ có chưa đầy 2 đô-la, cả ngày ông lang thang trên các con phố để kiếm việc. Có thời gian, ông làm phụ ở một cửa hàng của Pemberton tại số 47 phố Peechtree. Sau đó, ông làm việc cùng dược sỹ George J. Howard và nhiều khi phải làm việc đến nửa đêm, khi khách có nhu cầu cấp thiết dù cửa hàng đã đóng cửa.

Candler không muốn gắn bó lâu dài với công việc đó. Giống như Pemberton, ông cũng rất đam mê kinh doanh. Hồi còn nhỏ, ông đã kiếm được tiền nhờ bắt và bán da một con chồn dù bị nó cắn. Sau đó, ông cùng một số người bạn lập hội săn chồn. Ông cũng kiếm được tiền nhờ mua kẹp ghim ở Atlanta và bán lại cho những người ở nông thôn. Tuy nhiên, khác với Pemberton, Candler có đầu óc kinh doanh táo bạo và đã sớm trở nên giàu có ở Atlanta. Howard nhanh chóng để Candler giữ chức thư ký chính. Đến năm 1887, Candler bắt đầu mở công ty riêng và tự điều hành.

Candler không chỉ tính táo bạo trong kinh doanh mà còn cả trong tình yêu. Ông yêu Lucy Elizzabeth, cô con gái của Howard và kết hôn với cô bất chấp sự phản đối kịch liệt của

Howard. Howard không đến dự đám cưới của con gái và nhiều tháng sau không nói chuyện với đôi trẻ. Nhưng cuối cùng, ông đã chấp thuận. Mười tháng sau đám cưới, trong một lá thư gửi Candler, ông bày tỏ mong muốn xóa bỏ mọi mâu thuẫn và trở thành bạn bè. Năm 1882, hai người lại làm việc cùng nhau, lần này họ là bạn hàng. Năm 1886, Candler mua lại công ty của bố vợ và trở thành ông chủ duy nhất.

Năm 1887, khi làm quen với Frank Robinson, Candler đang kinh doanh bột mì và có trụ sở chính là một tòa nhà ba tầng đẹp đẽ trên phố Peechtree. Ông giúp Robinson kiếm được một công việc kế toán làm thêm. Công việc này đã giúp Robinson nuôi vợ con trong thời kỳ khốn khó đó.

Giữa tháng 7/1887, Lowndes và Venable ký hợp đồng trả 283,29 đô-la tiền mặt cho Pemberton để đổi lấy quyền sở hữu sáng chế, thành phần, chất liệu quảng cáo, thiết bị, v.v… của Coca-Cola. Họ đã thuê xe chở toàn bộ đồ đạc từ số nhà 107 Marietta về nhà kho rộng gần 300 m2 dưới tầng hầm của nhà thuốc Jacob.

Theo thỏa thuận, Venable sản xuất và bán Coca-Cola tại hãng, còn Lowndes chịu trách nhiệm bán hàng cho các hãng sô-đa, các nhà thuốc khác ở Atlanta và ở khắp miền Nam.

Lowndes nhớ lại: “Tôi nhận được rất nhiều đơn đặt hàng và tôi muốn xem Venable làm ăn ra sao. Tôi rất ngạc nhiên khi thấy tất cả nguyên vật liệu đều được xếp vào kho. Venable không hề làm gì cả”.

Thực tế, Venable đã bán hết số sản phẩm còn lại của hợp đồng và không định sản xuất thêm. Venable vẫn cho đây là thứ đồ uống đầy hứa hẹn nhưng ông không đủ nhiệt tình và không muốn đầu tư thêm một đồng nào vào kế hoạch đó. Ông muốn rút lui. Cũng bận rộn với việc bán hàng, Lowndes quyết định bán phần sở hữu Coca-Cola của mình. Ông mời chào một số nhà thuốc độc quyền tại Atlanta nhưng họ đều từ chối. Trong nỗi tuyệt vọng, Lowndes đến gặp Woodfolk Walker, nhân viên bán hàng của công ty Pemberton trước đây. Lúc này, Walker đang phải ở một phòng trọ dành cho người nghèo tại số nhà 107 Marettan vì không

có tiền. Ông nói với Lowndes: "Coca-Cola ư? Tôi còn không có đủ tiền để mua một con tem. Trong túi tôi giờ không còn đến 1 đô la."

Lowndes nói: "Thôi được, nếu ông có thể vay 1 nghìn đô-la, tôi sẽ bán cho ông. Số nợ đó ông có thể trả bằng lợi nhuận của công ty sau này."

Walker thật sự bị hấp dẫn. Thật may mắn là em gái ông, bà M.c.Dozer, vừa mới bán nhà ở Columbus và chuyển về Atlanta. Walker vay được số tiền 1.200 đô-la. Ngày 14/12/1887, ông mua lại 2/3 cổ phần của Coca-Cola từ Lowndes.

Toàn bộ trang thiết bị của Coca-Cola lại trở về nơi bắt đầu trong nhà kho ở tầng hầm của Công ty Pemberton và chờ đợi hoạt động trở lại.

Frank Ronbinson theo dõi bước ngoặt của Coca-Cola và nhận thấy cơ hội mới đã đến.

Suốt mùa đông năm 1888, ông nhiều lần đề cập đến Coca-Cola với Candler. Một ngày, Robinson chỉ tay ra cửa sổ hướng về phía một chiếc xe chất đầy két bia và nói với Candler, một ngày nào đó chiếc xe đó sẽ chất đầy Coca-Cola. Ban đầu, Candler không hào hứng, đơn giản vì dòng sản phẩm của ông không có nước sô-đa. Hơn nữa, mặc dù có tham vọng vươn đến thị trường thuốc độc quyền và đã giành được độc quyền về 3 loại dầu cù là thảo dược, De-lec-Ta-lave và nước vệ sinh Evelasting cologne, nhưng hiện tại, Candler chưa quan tâm nhiều lắm đến loại thuốc độc quyền thứ tư.

Nhưng sau đó, Candler đã đổi ý. Ông mắc chứng đau đầu vì khó tiêu, hậu quả của công việc vất vả và căng thẳng. Khi đến cửa hàng dược Jacob, ông đã uống thử Coca-Cola và cảm thấy khỏe hơn. Chất carbonate kích thích tiêu hóa và chất caffeine giúp ông hết đau đầu. Với ông, điều này thật kỳ diệu.

Vài ngày sau, Candler quyết định đầu tư vào Coca-Cola và nắm quyền điều hành. Ông mua nốt 1/3 số cổ phần còn lại của Pemberton bằng cách xóa số nợ 550 đô-la trước đây cho Pemberton, sau đó, trả 750 đô-la cho Walker và chị gái ông ta để lấy nửa số cổ phần. Với số cổ phần đó trong tay, Candler trở thành cổ đông lớn nhất. Ông quyết định đưa công ty trở

về số nhà 107 Marietta. Sau nhiều năm tranh đấu, cuối cùng Robinson đã trở lại vị trí lãnh đạo công ty.

Ngày 16/8/1888, Pemberton mất do viêm đường ruột, thọ 57 tuổi.

Tình cảm và sự yêu mến mà mọi người dành cho Pemberton vẫn còn nguyên vẹn. Những bạn hàng của ông đồng loạt đóng cửa trong thời gian tang lễ để tỏ lòng kính trọng. Họ gặp nhau tại văn phòng của Candler tại số 47 đường Peachtree, cùng bày tỏ sự ngưỡng mộ đối với Pemberton và trong cuộc gặp, Candler đã nhắc đến "bản tính hiền hòa và đạo đức cao quý" của Pemberton. Sau đó, Candler cho xe ngựa dạo quanh để thu thập những gì liên quan đến Coca-Cola.

Candler giờ đây trở thành người kinh doanh thuốc giàu nhất Atlanta. Ông luôn bận rộn với khách hàng hoặc chuẩn bị đơn thuốc. Ở tuổi 37, ông đã đạt đến độ "chín" trong sự nghiệp.

Cùng với thành công trong kinh doanh, Candler còn được kính trọng bởi tính liêm khiết và trung thực. Cậu bé nghịch ngợm ngày xưa giờ đã trở thành một người đàn ông mẫu mực: không rượu, không thuốc lá và tham gia tuyên truyền cho các lớp hướng đạo ngày chủ nhật. Mỗi sáng thức dậy, ông đều tự nhắc mình bằng khẩu hiệu của Marcus Aurelus: "Sống xứng đáng là một người đàn ông". Candler rất chú trọng đến đạo đức và khá khắt khe trong vấn đề này. Đôi mắt ông có ánh nhìn lạnh lùng và giọng nói sang sảng. Con người ông toát lên khí chất của một người lãnh đạo khiến mọi người đều kính trọng.

Candler đưa Frank Robinson vào công việc kinh doanh như một thành viên trong gia đình. Robinson được coi là người quản lý chung của công ty Candler & Company và chịu trách nhiệm pha trộn các loại thuốc dưới tầng hầm.

Nhiệm vụ đầu tiên của công ty chính là cải tiến công thức Coca-Cola. Đầu mùa trước, các hãng bán sô-đa than phiền rằng loại xi-rô này dễ bị hỏng khi lưu giữ. Do thiếu chất bảo quản nên Coca-Cola không có tính ổn định, dễ bị lên men. Hơn nữa, Pemberton đã sử dụng hộp thiếc và bình thủy tinh để đựng Coca-Cola (thiếc thường có phản ứng hóa học với axit phosphoric). Sau nhiều thí nghiệm, Robinson và Candler cho thêm glycerin vào hỗn hợp và

phát hiện ra glycerin có tác dụng bảo quản rất tốt và làm cho xi-rô dịu hơn. Từ đó, thành phần của Coca-Cola có thêm chất mới và để trong một vật liệu khác thay thế cho hộp thiếc.

Sau đó, Robinson và Candler bắt đầu nghiên cứu hai thành phần chính là coca và kola. Mỗi thành phần có một vấn đề riêng. Coca liên quan đến một cuộc tranh luận trên khắp nước Mỹ về tác dụng phụ của cocain. Các nhà sản xuất phản bác lại quan điểm cho rằng sử dụng nhiều coca sẽ dẫn đến nghiện. Vài năm sau đó, cuộc tranh cãi này mới lắng xuống, Candler và Robinson nóng lòng muốn quảng cáo tác dụng của Coca đối với sức khỏe. Tuy nhiên, họ không dám liều lĩnh cho thêm chiết xuất coca vào xi-rô mà phải cố gắng giảm tối thiểu.

Vấn đề với kola là vị. Mặc dù Pemberton chỉ dùng một lượng rất nhỏ, nhưng người uống vẫn nhận ra vị đắng của kola và khó chấp nhận. Mặt khác, kola còn là một nguyên liệu rất đắt. Hạt kola khô được bán với giá 20 đô-la mỗi pound (khoảng 0,5kg) tại cảng New York. Vì vậy, buộc phải hạn chế sử dụng hàm lượng kola.

Candler và Robinson rất hào hứng khi tung ra thị trường một loại sản phẩm có thể tạo nên cả một nền công nghiệp đồ uống nhưng chỉ chứa rất ít thành phần ghi trên nhãn mác.

Để bảo đảm bảo bí mật, Candler và Robinson không dùng tên gọi các thành phần có trong công thức pha chế mới, thay vào đó, họ gọi mỗi thành tố là một "Machandise" cộng thêm ký hiệu riêng cho từng loại: Mechandise No.1 là đường, No.2 là Caramel, No.3 là caffeine, No.4 là axit phosphoric, No.5 là hợp chất chiết xuất từ coca và kola, No.6 là glycerin, No.7x là một hợp chất bí mật tổng hợp từ các loại dầu thơm.

Tiếp đó, Candler tiến hành mua số cổ phần còn lại của công ty từ Woofolk Walker và em gái anh ta, Dozier.

Ngày 1/5/1889, mùa sô-đa bắt đầu. Candler cho đăng quảng cáo sản phẩm độc quyền của mình trên tờ Atlanta Journal.

Mọi thứ có vẻ đã ổn định, nhưng Candler vẫn còn trăn trở về việc quảng cáo. Ông không biết nên giới thiệu Coca-Cola là một loại đồ uống hay một loại thuốc. Cuối cùng, ông quyết định

chọn cả hai. Và Coca-Cola được quảng cáo vừa "hấp dẫn, sảng khoái" vừa "khiến đầu óc minh mẫn, tinh thần phấn chấn".

Candler thường lui tới nhà người quen để quảng bá sản phẩm. Ông là týp người luôn ưa phóng đại. Trong một tờ giới thiệu gửi đến các nhà thuốc, ông quảng cáo loại dầu thơm thảo dược B.B.B như sau: "Nếu bạn có vấn đề về khí huyết, đau mỏi, lo lắng, kém ăn, rối loạn chức năng, chán chường, B.B.B sẽ giúp bạn phục hồi sức khỏe và vui tươi trở lại".

Coca-Cola cũng được ông quảng cáo tương tự như vậy. Ông cho in tờ quảng cáo trong đó có xác nhận của bác sĩ về tác dụng chữa bệnh của Coca-Cola: mất ngủ, đau thần kinh, đau đầu, suy nhược. Thậm chí, Candler còn hứa hẹn Coca-Cola có thể mang lại tiếng hát, nụ cười thư giãn tinh thần.

Sau nhiều lần được đánh bóng, Coca-Cola trở nên rất nổi tiếng. Candler lại vạch ra một chiến lược kinh doanh mới, mang đến cho khách hàng cơ hội uống thử Coca-Cola. Ông ký hợp đồng với nhiều nhà thuốc, theo đó, các nhà thuốc sẽ cung cấp cho ông danh sách 128 khách hàng "ruột". Mỗi nhà thuốc sẽ được giao 2 gallon Coca-Cola. Gallon đầu tiên để cho khách hàng uống thử. Gallon thứ hai nếu bán được, nhà thuốc sẽ được hưởng 6,40 đô-la. Còn sau đó, nhà thuốc nào đặt thêm gallon thứ ba, thứ tư… phải trả 2 đô-la/gallon theo giá bán buôn. Kiểu kinh doanh này sẽ phát huy hiệu quả khi Coca Cola thật sự hấp dẫn khách hàng. Chính vì vậy, nó gặp phải sự phản đối của rất nhiều người. Tuy nhiên, Robinson đã ủng hộ việc Candler chấp nhận lỗ ban đầu để phát triển lâu dài. Và kết quả thu được tốt đẹp đến không ngờ.

Mùa hè 1890, mùa thứ hai của Candler. Coca-Cola bắt đầu được ưa thích ở miền Nam. Doanh số bán lên đến 8.855 gallon, gấp bốn lần mùa trước.

Đầu năm 1891, Candler quyết định dừng hẳn việc buôn bán thuốc để tập trung hoàn toàn vào sản xuất thuốc độc quyền.

Candler và Robinson đặt nhà máy ở tòa nhà ba tầng tại số 41/2 phố Decatur. Ở đó không có những hãng lớn và xung quanh chỉ có những cửa hàng đồ cũ và cửa hàng quần áo. Những

người làm cho Candler lúc đó gồm có cháu ông là Sam Willard và người trợ lý là George Curtwright. Nhiệm vụ của họ là nấu dầu thơm B.B.B (sản phẩm bán chạy nhất của Candler) từ thứ hai tới thứ sáu, còn thứ bảy thì nấu Coca-Cola.

Công việc khá phức tạp. Willard và Curtwright phá rỡ các hộp gỗ để làm chất đốt cho một lò gạch đang ủ, sau đó, đun sôi nước rồi cho đường, caffeine và caramen. Họ khuấy nồi nước ngọt đang sôi sùng sục và cố giữ cho nó không bị cháy.

Ngày chủ nhật, nước xi rô nguội được đổ thủ công vào các thùng. Sau đó, người ta cho thêm axit photpho, coca, kola, nước thơm và glycerin. Sản phẩm cuối cùng được lắc mạnh và đem ra ngoài tiêu thụ. Frank Robinson là người chịu trách nhiệm giám sát chất lượng. Ông ngửi và nếm cẩn thận từng mẫu được lấy ra sau mỗi mẻ.

Người chịu trách nhiệm phân phối Coca-Cola là Bill, anh trai của Curtwright. Bill vận chuyển bằng xe ngựa kéo.

Mặc dù hoạt động của Coca-Cola còn đơn giản nhưng lượng hàng bán ra tăng liên tục. Ở Atlanta và nhiều thành phố miền Nam khác, các cửa hàng thuốc bắt đầu thu được lợi nhuận từ việc bán Coke. Mùa hè năm 1891, Candler và Robinson bán được 19.831 gallon nước ngọt, gấp đôi so với năm trước. Khi suy ngẫm về thành công, Candler nhận ra mình cần phải có nhiều tiền hơn nữa – một số tiền thật lớn và có lẽ phải cần tới 50 nghìn đô-la tiền mặt để di chuyển nhà máy, mở rộng sản xuất, thuê nhân viên bán hàng (lúc đó, ông chỉ có một nhân viên bán hàng chính thức là George W. Little) cũng như quảng cáo, thử nghiệm, sản xuất và phân phối.

Nhưng Candler không có tiền. Ông cũng không có tài sản thế chấp để vay số tiền lớn như vậy. Do đó, mùa thu năm 1891, ông quyết định cổ phần hóa hãng Coca-Cola để huy động thêm vốn. Kế hoạch của Candler là giữ lại một nửa công ty và bán nửa còn lại cho những thương nhân giàu có ở các thành phố ở miền Bắc và những người này sẽ chịu trách nhiệm phân phối sản phẩm. Năm 1892, công ty bắt đầu phát hành 1 nghìn cổ phiếu với giá 100 đô-la mỗi cổ phiếu và Candler nắm một nửa cổ phần. Ông cho Frank Robinson 10 cổ phần và

490 cổ phần khác được bán cho những thương nhân ở Baltimore, New York, Boston và nhiều thành phố khác.

Nếu mọi việc đều diễn ra đúng kế hoạch, thì Candler sẽ huy động được lượng vốn ban đầu là 490.000 đô-la. Đáng tiếc là Coca-Cola mới chỉ là hiện tượng ở miền Nam, còn ở miền Bắc, nó không được ai biết đến và không ai muốn mạo hiểm. Bởi vậy, chỉ có 75 cổ phần được bán ra và số vốn huy động được chỉ là 7.500 đô-la.

Kế hoạch của Asa Candler rơi vào tình trạng bế tắc. Ông phải tự mình phát triển Coca-Cola.

CHƯƠNG 2. Dope

Thất bại trong lần bán cổ phiếu năm 1892 buộc Asa Candler phải xây dựng Coca-Cola với tốc độ chậm hơn.

Các nhân viên chào hàng của Candler – trong đó, có một vài người là cháu ông – thường phải đi từ thành phố này sang thành phố khác trên những chiếc xe tải chở đầy ắp phiếu giảm giá. Khi có bất cứ người bộ hành nào đi qua, nhân viên của ông lại đưa cho họ những tờ phiếu giảm giá này. Từ Atlanta, Candler nhờ người thảo một bức thư gửi hàng nghìn khách hàng trên khắp mọi miền, có gửi kèm vé mời uống miễn phí, cố gắng thuyết phục họ nếm thử đồ uống mới của ông. Đây là chiến dịch gửi thư và hàng mẫu trực tiếp đến khách hàng ở từng góc phố và nó đã phát huy tác dụng. Vào thời điểm đó, mỗi năm, Coca-Cola đã chi 50 nghìn đô la để một triệu người được nếm miễn phí đồ uống tuyệt vời này.

“Nếu bạn tưởng tượng cảnh một người đàn ông nhỏ bé với giọng nói rõ ràng, rành mạch đang la lối om sòm về chi phí quảng cáo thì người đó chính là bác Candler của tôi khi nhìn thấy những con số. Chắc bác không ngờ chiến dịch hàng mẫu để giới thiệu Coca-Cola lại tốn kém đến vậy!” – Willard nhớ lại. Thật ra, Candler hiểu rất rõ chiến lược đó đã thành công như thế nào, ông chỉ ghét phải hy sinh mà chưa thu lại được gì. Nhưng các cháu của ông và cả Frank Robinson luôn ở bên khích lệ, cổ vũ ông. Kết quả là, có rất nhiều người dùng thử Coca-Cola. Họ rất thích và thường giới thiệu nó với bạn bè.

Công ty bắt đầu làm ăn phát đạt. Coca-Cola thoát khỏi cuộc khủng hoảng năm 1893 dễ dàng đến kinh ngạc. Điều này chứng tỏ, trong thời gian khủng hoảng kinh tế trầm trọng nhất người ta vẫn có thể bỏ ra năm xu để mua một ly Coca Cola cho những cuộc vui nhỏ (thời kỳ đại suy thoái những năm 1930 cũng chứng minh cho thực tế này). Lượng hàng bán ra tăng lên và đạt 281 nghìn gallon vào cuối thập kỷ 1990. Sau đó, nhà máy nước ngọt Coca-Cola dời đi nơi khác và mở rộng gấp đôi để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng nhanh của khách hàng. Dần dần, ngày càng có nhiều người tìm đến các quầy rượu để gọi đồ uống Coca-Cola.

Tuy nhiên, mọi người thường không gọi tên Coca-Cola mà nói: “Cho tôi một ly Dope” hoặc “một ly Coke” hay “cho một chai kích thích”. Đó chính là mặt trái thành công của Coca Cola. Trong suy nghĩ của mọi người, Candler chắc hẳn đã cho thứ gì đó vào đồ uống và đó chính là cocain.

Mùa hè năm 1891, Candler lấy 30 ounce Coca-Cola để chuyển cho Tiến sĩ Slack ở Largane, bang George. Tiến sĩ Slack lúc đó là chủ tịch, là thanh tra hóa học của Hiệp hội Dược phẩm Georgia. Candler muốn nhờ ông kiểm tra và tìm xem trong Coca-Cola có cocain không.

Câu trả lời của Tiến sĩ Slack là Coca-Cola có chứa cocain. Nhưng ông cũng nói thêm: “Hàm lượng cocain thấp đến nỗi không thể gây ra nghiện khi uống Coca-Cola. Nếu muốn nghiện, người ta phải uống 30 cốc Coca-Cola hàng ngày”.

Kết luận của Slack khiến Candler gặp không ít khó khăn. Slack và Robinson quả quyết đã tách cocain ra khỏi Coca Cola hoặc ít nhất là đã giảm hàm lượng thấp tới mức hầu như không thể nhận ra khi thay đổi công thức ba năm trước. Dù chiết xuất của lá cocain trong nước ngọt đã giảm, nhưng các cuộc phân tích hóa học luôn tìm thấy một lượng nhỏ cocain trong đó. Theo các dược sỹ thời đó, một liều cocain thông thường phải bằng một grain (1 grain = 0,0648 gam). Nếu trong Coca-Cola có chứa 1/30 của một liều cocain bình thường, thì những người nghiện Coca-Cola chỉ thấy tác dụng của cocain sau khi uống nhiều. Tuy nhiên, Candler không thể chấp nhận việc có một lượng cocain dù rất nhỏ trong nước ngọt. Đây là điều không thể vì khách hàng tiềm năng của ông là trẻ em và phụ nữ.

Dù vậy, Candler cũng không thể loại bỏ cocain ra khỏi công thức chiết xuất của lá coca. Theo ông, cái tên phải thể hiện rõ tính chất sản phẩm và để bảo vệ cái tên Coca Cola, ông sử dụng một vài sản phẩm phụ của lá coca trong nước ngọt. Việc bảo vệ thương hiệu có tính chất quyết định. Candler không có bằng sáng chế sản phẩm, do đó, bất cứ ai cũng có thể bắt chước sản phẩm của ông. Nhưng không ai có thể bắt chước nhãn hiệu Coca-Cola vì Candler đã là chủ thương hiệu đó. Tên sản phẩm có vai trò quan trọng và đăng ký thương hiệu là cách duy nhất để bảo vệ thương hiệu. Vì thế, lá coca nhất định phải có trong nước ngọt.

Trở về phòng thí nghiệm, Candler và Robinson lại tìm cách sửa đổi công thức và cuối cùng đã tìm ra thứ cồn coca và kola hầu như không có tính kích thích. Lá coca và hạt kola được trộn với nhau theo tỷ lệ 3-1 và nghiền thành bột rồi để trong một chiếc thùng gỗ hình chữ nhật, ướp rượu lúa mạch, rượu trắng, photphat vôi một ngày đêm, sau đó đem đi chưng cất. Chất lỏng tổng hợp thu được có màu nâu nhạt, sánh và các công nhân trong nhà máy gọi là "chè". Thực chất, trong công thức tuyệt mật, nó được gọi bằng cái tên "Merchandise No.5". Chỉ cần 1,5 ounce thứ nước sánh này có thể chế biến thành 1 gallon nước ngọt.

Theo Candler, sản phẩm Coca-Cola mới này không chứa cocain và lẽ ra ông đã trở nên giàu có hơn rất nhiều nếu tuyên bố như vậy. Candler muốn mọi người biết đến danh tiếng của Coca-Cola với những lời ca ngợi tốt đẹp, một loại đồ uống hơn hẳn những loại đồ uống tầm thường khác. Nhưng vì một nguyên do nào đó, Candler không thể từ bỏ thứ ngôn ngữ khơi gợi, khoa trương trong những chiến dịch xúc tiến bán hàng đầu tiên khi gọi coca và kola là dược phẩm có bằng sáng chế.

Trong những lá thư mẫu, Candler viết, Coca-Cola là "sự kết hợp khoa học" của Coca và Kola nên có thể chữa được chứng đau đầu, giữ cho tinh thần sảng khoái, làm cơ bắp chắc khỏe hơn và giúp đầu óc minh mẫn. Ông cũng cho in một cuốn sách nhỏ quảng cáo Coca-Cola có thể giúp con người hồi phục trí tuệ.

Candler, một người hồ hởi, luôn bắt đầu các cuộc họp thường niên của công ty bằng bài hát Onward Christian Soldiers (Những người lính Thiên chúa tiến lên), đã trở nên cuồng nhiệt quá mức. Ông cố gắng đạt được mục tiêu bằng cả hai cách. Một mặt, ông nhanh chóng bác bỏ những lời cáo buộc Coca Cola có chứa chất gây nghiện. Trong lá thư gửi một nhà truyền giáo, ông viết: "Cha biết đấy, con không định bán bất kỳ một chất độc nào cả". Năm 1892, ông cũng khẳng định trên báo Atlanta Daily World là sẽ ngừng kinh doanh ngay lập tức nếu có ai đó xác nhận là bị nghiện cocain khi uống nước ngọt của ông. Thế nhưng, ông lại không hề có một lời từ chối thẳng thừng nào hay một tuyên bố khẳng định, Coca-Cola không chứa cocain. Mặt khác, Candler lại nói bóng gió rằng nước ngọt của ông có tác dụng chữa bệnh hoặc thậm chí còn có cả khả năng làm cho con người phấn chấn.

Và người ta đã tin vào những gì ông nói. Cuối cùng, Coca Cola cũng chứng minh được tác dụng tăng cường sinh lực, giúp người uống phấn chấn hơn. Một ly Coca-Cola có tác dụng tương đương với một tách cà phê đã cho thêm năm muỗng đường. Vì công thức làm nước ngọt không được tiết lộ, nên không ai biết thành phần nào trong đó có tác dụng kích thích, nhưng mọi người đều dễ nhận ra, trong nước ngọt có cocain. Khách hàng bắt đầu gọi một cốc Coca Cola là "a dose" (một liều thuốc). Thậm chí, một số bạn thân của Candler như Josep Jacobs, người đã biến hiệu thuốc của mình thành địa điểm đầu tiên bán Coca-Cola, cũng cho rằng thứ nước ngọt này có chứa chất gây nghiện. Ý kiến này nhanh chóng trở thành lời xác nhận và được lan truyền rộng rãi, đặc biệt là ở miền Nam nước Mỹ. Cuộc sống hai mặt vừa bí ẩn vừa thực tế của Coca Cola bắt đầu được hình thành từ đó.

Và nó đã gây ra một số hậu quả.

Khi Chính phủ liên bang bắt đầu cuộc chiến dài 20 năm với Coca-Cola, vấn đề chính không phải là cocain mà là tiền.

Để có thể viện trợ cho cuộc chiến giữa Mỹ-Tây Ban Nha, Quốc hội đã ban hành thuế nhãn hiệu đối với các loại dược phẩm có hiệu lực từ ngày 1/7/1898. Ủy viên Cục Ngân khố quốc gia đã trích những lời quảng cáo về tác dụng đối với sức khỏe của Coca-Cola và lệnh cho nhân viên thu thuế liên bang tại George đánh thuế Coca-Cola. Nhưng, Asa Candler kịch liệt phản đối. Trong 3 năm đóng thuế, ông bắt buộc phải đóng 29.502 đô-la cho Chính phủ. Sau đó, thậm chí trước khi đạo luật này được hủy bỏ vào năm 1901, ông đã làm đơn kiện để đòi lại từng xu thuế đã nộp, trong đó có tính cả lãi suất.

Kiện Chính phủ là một việc làm rất nguy hiểm và Candler biết điều đó. Xét dưới góc độ tài chính, việc thu thuế như vậy là vô lý. Tháng 12/1898, Candler đã tuyên bố tòa nhà ba tầng mới của Coca-Cola tại Atlanta luôn đủ khả năng "đáp ứng mọi yêu cầu vào bất cứ thời gian nào". Nhưng chỉ ba năm sau, công ty đã phát triển lớn mạnh và chỉ riêng tòa nhà đó thì không đủ. Năm 1901, doanh số bán hàng hàng năm của Coca-Cola đã tăng lên gần 500 nghìn gallon và tổng doanh thu đạt mức một triệu đô-la. Candler cho xây thêm hai nhà máy tại Dallas, Chicago, Baltimore và Los Angeles; mở các quầy bán hàng tại Philadelphia, New

York và các thành phố khác. Không chỉ được tiêu thụ mạnh nhất ở miền Nam mà sản phẩm Coca-Cola dần được cả nước biết đến và có mặt tại tất cả các bang.

Bước sang năm 1902, lượng Coca-Cola được tiêu thụ rất mạnh, sản xuất ra bao nhiêu được bán hết bấy nhiêu. Số bình xứ màu kem tặng cho các dược sỹ khi họ bán hết 30 gallon nước ngọt đầu tiên đã được trao tặng hết. Công việc kinh doanh phát triển tốt đẹp. Việc nộp vài nghìn đô-la cho Chính phủ không phải là vấn đề lớn đối với công ty, đặc biệt khi loại thuế này chỉ là tạm thời.

Sự việc sau đây thể hiện rõ nét tính cách của Candler. Người con trai cả của Candler, Howard, lúc bấy giờ đang làm việc cho công ty ở New York, phát hiện ra một nhân viên bán hàng bị nghiện rượu và báo cho ông hay. Asa Candler liền gửi thông tin cho giám đốc chi nhánh ở New York để điều tra. "Tôi không cho phép bất cứ người nào có đạo đức kém được làm việc trong công ty", Candler viết. Nhân viên đó sẽ bị sa thải nhưng chỉ khi có chứng cứ rõ ràng và chứng thực về việc Howard buộc tội nhân viên này. Candler không thể quyết định mà chỉ dựa vào lời nói của người con trai. Một người giám sát nhận lệnh điều tra nhân viên đó và báo cáo lại cho ông. Candler cũng yêu cầu bản báo cáo chỉ dài bằng một bức điện tín không quá mười từ. Nói tóm lại, Candler rất thẳng thắn, có tầm nhìn xa và cũng khá chặt chẽ về tài chính.

Candler đệ đơn kiện ở tòa án liên bang tại Atlanta mong được trả lại toàn bộ số tiền thuế đã đóng. Theo Cục Tài chính quốc gia, Công ty Coca-Cola bán thuốc và sản phẩm là hỗn hợp có chứa tới ba loại thuốc được pha trộn theo một công thức tuyệt mật. Ngoài ra, sản phẩm của công ty còn được quảng cáo là có thể chữa đau đầu, mệt mỏi và nhức mỏi cơ bắp. Hơn nữa với lập luận sắc bén, cơ quan chính phủ này khẳng định, Coca-Cola có chứa cocain.

Lời buộc tội này có vẻ vội vàng. Để chuẩn bị cho vụ kiện, Cục Tài chính quốc gia đã mời Dược sỹ, Tiến sĩ Charles Crampton ở bang Washington đến để phân tích mẫu nước ngọt Coca-Cola. Sau vài thí nghiệm, Charles không thể chứng minh có cocain trong nước ngọt. Lời buộc tội không có hiệu lực.

Khi Asa Candler phát biểu trước tòa, luật sư của Chính phủ, cố vấn ủy quyền George L. Bell, là người đối chất. Ban đầu, Candler có rất ít ưu thế. Khi được hỏi tại sao lại quảng cáo là Coca-Cola chữa được chứng nhức đầu, Candler đã trả lời khó chịu: "Bởi vì đúng là nó chữa được chứng nhức đầu". Candler chứng minh thành phần chủ yếu của Coca-Cola là nước, đường và coca, kola cũng là một thành phần trong sản phẩm, vì nếu không "Chính phủ sẽ không cấp bản quyền cho chúng tôi". Cuối cùng, với một phản ứng muộn màng, Bell hỏi Candler: "Trong nước ngọt có cocain phải không?"

"Một lượng rất nhỏ", Candler trả lời.

Bell lặng người sững sờ. "Có cocain, đúng không?", ông ta nhắc lại.

"Nhưng có đúng là dược sỹ của ông đã không tìm thấy chất đó không, thưa ông?", Candler ngắt lời, giọng ông thể hiện rõ sự mãn nguyện với câu trả lời.

Tuy nhiên, niềm vui chiến thắng của Candler kéo dài không lâu. Bell nói: "Ông Candler vừa thú nhận rằng có cocain trong Coca-Cola, đúng vậy chứ?". "Đúng như vậy, nhưng với một lượng vô cùng nhỏ, thưa ngài", Candler trả lời. Và trong vòng xoáy kỳ diệu của định mệnh, Công ty Coca-Cola chuẩn bị cho vụ kiện này bằng cách mời một chuyên gia làm nhân chứng bác bỏ chứng cứ và bằng chứng của Chính phủ. Nhưng không ai trong công ty ngờ rằng Chính phủ lại thiếu sót và cũng không ai lường trước được chính người mà họ thuê, Tiến sĩ George Payne, Cục trưởng Cục Dược phẩm bang George, lại là người phát hiện ra trong nước ngọt có chứa cocain.

Với kỹ thuật tinh vi mà rất ít dược sỹ biết đến, Payne đã chứng minh được nước Coca-Cola có chứa hàm lượng cocain là 1/400 grain trên mỗi ounce. "Đây là một lượng rất nhỏ, không đủ gây ra bất kỳ tác dụng nào. Một người sẽ vỡ bụng trước khi có thể uống đủ lượng nước ngọt cần thiết để gây ra tác dụng", ông chứng thực tại phiên tòa.

Bằng chứng đưa ra tại phiên tòa đã nhanh chóng chuyển thành sự suy đoán về khả năng một lượng nhỏ cocain trong Coca-Cola cũng có thể gây nguy hiểm đối với sức khỏe cộng đồng. Tiến sĩ Payne cho rằng một người phải uống 100 cốc Coca-Cola mới bị ảnh hưởng bởi

cocain chứa trong đó. Còn theo Candler, Coca-Cola chỉ gây ảnh hưởng khi một người uống tới 200 cốc. Nhưng Tiến sĩ J. P. Baird, Chủ tịch Hiệp hội Y tế Georgia lại chứng minh được Coca Cola có khả năng gây nghiện. "Những người uống thứ nước ngọt này đều ít nhiều phụ thuộc vào nó", ông nói. Nhưng chính ông lại mâu thuẫn với bản thân khi xác nhận, cocain không thể là nguyên nhân gây nghiện nếu hàm lượng quá thấp.

Cuối cùng, Dược sỹ, Tiến sĩ hàng đầu của Chính phủ, Crampton, bước lên bục nhân chứng. Ông xác nhận, Coca Cola chủ yếu làm bằng nước và đường nhưng lại có chứa cocain. Tuy nhiên, người ta lại thắc mắc lượng cocain là bao nhiêu? "Chỉ một lượng rất nhỏ", ông nói. Khi các luật sư của công ty chất vấn và nhắc lại rằng ông không hề tìm thấy một chút cocain nào trong nước ngọt thì lời khai của Tiến sĩ Crampton nhanh chóng bị xé lẻ thành một mớ hỗn độn những câu trả lời chắp vá. Ông khăng khăng rằng, cách duy nhất để kiểm tra trong nước ngọt có cocain hay không là nếm thử (điều này hoàn toàn trái với sự thật quá rõ ràng). Theo ông, không có thí nghiệm nào cho kết quả chính xác hơn là cảm nhận của con người. Ông đun sôi 30 ounce nước Coca-Cola, cho thêm rồi lại chiết ra một số dung môi và sau đó kiểm tra kết quả thí nghiệm bằng vị giác. Ông cho biết lưỡi ông bị tê vì chất cặn của Coca-Cola. Sau đó, ông vội vã rời bục nhân chứng, trước sự phản đối của cả hai bên.

Hồ sơ phiên tòa không thể lý giải cho những lời khai của Tiến sĩ Crampton. Ông đã khiến cả hai bên đều thấy khó hiểu và các luật sư đã quyết định đưa ông ra khỏi phòng xử án. Nhưng đó không phải là vấn đề cần quan tâm – hội thẩm đoàn gồm 12 vị và George có vẻ như nghiêng về phía Công ty Coca-Cola trong suốt cuộc tranh cãi – chỉ trừ việc lời khai của Crampton được nhắc lại nhiều lần trong các phiên tòa sau, thậm chí còn có mặt trong bản đánh giá của tòa án tối cao Hoa Kỳ do Oliver Wendell Holmes soạn những năm sau đó. Lời khai của Tiến sĩ Crampton được ghi lại thành bằng chứng thuyết phục chỉ ra Coca-Cola chứa lượng cocain đủ để làm tê lưỡi người uống và trở thành chủ đề chính của nhiều cuốn sách lịch sử.

Candler lấy lại được 29.502 đô-la nhưng cái giá ông phải trả là quá đắt. Ông tin rằng mục đích chính của Chính phủ là tìm hiểu công thức làm Coca-Cola, rồi sau đó sẽ tiết lộ cho các

công ty khác. Các công ty này sẽ làm thị trường tràn ngập bằng những sản phẩm tương tự nhưng giá rẻ hơn. Dù vậy, trước đó, trên thực tế, Coca-Cola đã bị làm giả rất nhiều và những người làm giả có thể sản xuất ra thứ nước ngọt gần giống Coca-Cola. Trong một lần chứng thực về các thành phần của nước ngọt, Candler đã liệt kê ra cây muỗng (cassia – một loại quế của Trung Quốc) nhưng các tốc ký viên tại tòa án lại nghe nhầm và ghi là Canxi (Calcium). Kết quả là, bất kỳ ai muốn tạo ra sự khác thường của Coca-Cola bằng cách thêm vào một ít canxi đều thất bại. Thật ra, những tổn thất thật sự đối với Candler và Coca-Cola lại nằm ngoài phiên tòa, nơi khơi mào cho sự thay đổi động trời trong dư luận về cocain.

Vào thời điểm chuyển giao thế kỷ, cũng như rất nhiều vụ việc khác, một tin đồn khủng khiếp về cocain đã truyền đi khắp miền Nam, khởi sự chính là nạn phân biệt chủng tộc. Các đạo luật cấm đoán ở vùng này đã khiến người dân ở miền Nam lên cơn khát rượu. Người da đen và nhiều người nghèo khổ khác không đủ tiền để mua một cốc rượu lậu nên chuyển sang dùng cocain thay thế. Tháng 6/1900, tờ Journal of American Medical Association đưa tin những người gốc Phi ở miền Nam đang ngày càng nghiện cocain nặng; sau đó là một loạt câu chuyện hoang đường và xấu xa khác. Báo New York Tribune đã trích lời của đại tá J. W. Watson ở Georgia khi yêu cầu luật pháp phải có biện pháp đối với Coca-Cola. Watson buộc tội Coca-Cola: “Rất nhiều vụ án nghiêm trọng do người da màu ở miền Nam gây ra có liên quan trực tiếp đến thói quen sử dụng cocain”. Rất nhiều bài báo cũng nói rằng, chính cocain đã mang lại cho người da đen, đặc biệt là người đàn ông sức mạnh thần kỳ và nhiều đồn cảnh sát ở miền Nam đã phải thay súng cỡ nòng 32 bằng súng cỡ nòng 38 với hy vọng chúng sẽ giúp họ có thêm sức mạnh để đối phó với những người da đen khi lên cơn nghiện cocain.

Có vẻ như chưa đủ, một phản ứng dữ dội đã đổ lên kola. Những người ủng hộ kola phải từ bỏ chiến dịch bán cho khách hàng những điều kỳ diệu trong sản phẩm của họ (hoặc ít nhất là phải thừa nhận thành phần chủ yếu của kola là caffeine). Những năm 1890, bằng cách sửa lại lời chào hàng, những người này muốn quảng cáo nhắm vào các vận động viên không chuyên và số người ái mộ vẻ đẹp thể hình, đặc biệt là những người tham gia vào trào lưu mốt đua xe đạp. Dựa trên các câu chuyện truyền miệng về chủng tộc, nhiều nhà sản xuất đã

khẳng định kola có nguồn gốc từ châu Phi và là nguồn sức mạnh thể chất của người da đen. Chẳng hạn, Johnson & Johnson đã tung ra một chiến dịch quảng cáo cho "Kolafra" – một chất chiết xuất từ kola. Trong một cuốn sách mỏng, ngoài bìa là hình ảnh khắc bằng gỗ một người đàn ông da đen lực lưỡng ngực để trần, xuất bản năm 1897, công ty khẳng định: "Kolafra sẽ thỏa mãn cơn khát của công chúng dưới bất kỳ điều kiện nào". Những người châu Phi hoang dã thường phải đi hàng cây số dưới cái nắng đổ lửa của xứ nhiệt đới, đầu đội nhiều thứ nặng mà không hề có nước hay thức ăn. Cơn đói và khát của họ chấm dứt khi uống thứ nước Kolafra tuyệt vời.

Không ngạc nhiên chút nào, khi những hình ảnh nhạy cảm về kola đã gây ra hồi chuông cảnh tỉnh đối với nạn phân biệt chủng tộc. Thậm chí, một người tự xưng là chuyên gia y tế còn cảnh báo kola có chất kích thích hệ tim mạch nhưng chỉ người da đen mới có thể chịu được còn người da trắng thì không.

Thật khó để khẳng định Coca-Cola không chứa chất gây nghiện ngoài một chút thuốc tê tê đã được chỉ ra ngay trên nhãn mác sản phẩm. Người tiêu dùng ngày càng hoảng sợ. Một bác sĩ tại Augusta, George cho biết, ở thành phố của ông có rất nhiều người nghiện Coca-Cola và sự thèm khát của họ cũng chẳng kém gì những người nghiện thuốc phiện. "Tất cả các thành phần có trong Coca-Cola đều là độc dược", tờ Wilson Daily News cảnh báo. "Vì vậy, không lâu sau, mỗi nạn nhân bất hạnh của thứ nước độc hại này, cũng giống như những người nghiện thuốc phiện ở miền Đông, có thể sẽ bắt tay hàng xóm và nói: 'Này người anh em, làm sao anh ra nông nỗi này vậy?'"

Trên khắp đất nước, Hội đồng thành phố và cơ quan lập pháp các bang đã bắt đầu hạn chế hoặc thậm chí, cấm sử dụng cocain trong các loại biệt dược. Tại bang Virginia, các cuộc công kích vào loại nước ngọt của Asa Candler đã được lãng quên nhưng nay lại bùng lên như một điểm gở khiến ông vô cùng lo lắng.

Tháng 8/1902, Candler viết cho con trai:

Vì một lý do nào đó, cha không thể hiểu nổi và cha có cảm giác rằng ở Virginia, có người đang âm mưu làm hại Coca-Cola. Chúng ta vừa nhận được tin về một vụ kiện, trong đó một bác sĩ tố cáo rằng một người đàn ông đã tự sát sau khi dùng quá nhiều Coca-Cola. Chúng ta đã cung cấp cho tòa án những chứng cớ mới thu lượm được trong cuộc điều tra gần đây và đúng như dự đoán, người đó thường xuyên uống rượu mạnh, chè, nghiện thuốc lá và quá bê tha. Hắn thường uống Coca-Cola vào sáng chủ nhật để cảm thấy nhẹ nhõm sau những cuộc ăn chơi trác táng. Mối nguy hiểm lớn nhất của chúng ta bây giờ là kẻ thù có thể thành công trong việc ban hành luật cấm bán Coca-Cola.

Candler cần sự giúp đỡ, ông phải cầu cứu nhà sản xuất cocain lớn nhất nước Mỹ. Đây là lựa chọn trớ trêu nhưng Candler cho rằng một chuyên gia chiết xuất cocain từ lá coca có thể biết cách chiết xuất cocain với hàm lượng an toàn để đưa vào Coca-Cola. Tháng 6/1903, Candler tới New York và đến văn phòng Công ty hóa chất Roessser & Hasslacher. Tại đây, Candler đặt ra yêu cầu với Tiến sĩ Louis Schaefer nhà cung cấp cocain hàng đầu: Liệu ông có thể điều chế một loại chất chiết xuất từ coca mà không chứa cocain không? "Có, tôi tin là tôi có thể làm được", Tiến sĩ Schaefer đáp.

Schaefer là người Đức nhập cư. Ông đã tạo ra một quy trình hoạt động đặc biệt tại Schaefer Alkaloid Works, 1 trong 4 phòng thí nghiệm sản xuất hóa chất được ông xây dựng ở MayWood, New Jersey vào những năm 1890. Để điều chế Merchandise No.5, Schaefer đã tạo ra một chu trình hoàn hảo. Trước tiên, ông xay lá coca thành bột, sau đó đem trộn với mùn cưa và ngâm trong natri hidro cacbonat. Tiếp đó, ông cho hỗn hợp này thấm qua toluene, một dung môi điều chế từ nhựa than đá, và thổi hơi nóng vào hỗn hợp này. Cuối cùng, ông cho thêm bột hạt kola và dùng rượu mạnh để xử lý và tiệt trùng hỗn hợp thu được. Có vẻ như cocain đã được loại bỏ trong hỗn hợp này.

Theo quan điểm của Candler, việc loại bỏ lượng cocain còn sót lại này đã mở ra một cơ hội mới. Phong trào tiến bộ đang lan ra khắp đất nước, nhiều nhà báo chỉ trích nạn tham nhũng trong các lĩnh vực nhà cửa, công nghiệp, lao động, đường sắt, tài chính, bảo hiểm, chính quyền và y tế. Ngành dược phẩm trở thành mục tiêu của một loạt bài báo phê phán có tựa

đề "kẻ lừa ngạt lớn nhất ở Mỹ" được đăng trên tạp chí Collier tháng 12/1905. Samuel Hopkin Adams chỉ ra việc sử dụng cocain trong nhiều biệt dược gồm cả thuốc chữa viêm chảy và nhiều loại thuốc khác cho trẻ em. Ông cảnh báo việc sử dụng chất gây nghiện trong thuốc chữa bệnh có thể khiến trẻ em trở nên đần độn, nhiều thanh thiếu niên phạm tội và làm hư hỏng nhiều cô gái.

Trọng tâm của phong trào cải cách dinh dưỡng và y tế là việc thông qua Luật Thực phẩm và Dược phẩm tinh khiết của Quốc hội vào năm 1906. Đạo luật này quy định các nhà sản xuất sử dụng cocain trong bất kỳ sản phẩm nào đều phải ghi rõ trên bao bì sản phẩm. Người đứng đầu cuộc đấu tranh đòi thông qua đạo luật này là nhà hóa học hàng đầu của Bộ Nông nghiệp Mỹ, Tiến sĩ Harvey Washhington Wiley. Khi luật này có liệu lực vào năm 1907, ông trở thành ủy viên liên bang phụ trách việc thực thi đạo luật này.

Tiến sĩ Wiley cho rằng, Coca-Cola có chứa cocain và nhiều thành phần có hại khác. Vì vậy, ông đã phát động chiến dịch cản trở công việc kinh doanh của Candler.

Trong buổi nói chuyện với Hiệp hội Doanh nghiệp vào năm 1906, luật sư của Coca-Cola, John Candler đã nói đến thành công vang dội và những khoản lợi nhuận kếch sù mà

Coca-Cola thu được. "Nhưng nó giống như một quả khinh khí cầu lớn. Chỉ cần chọc một lỗ nhỏ là nổ tan hết", ông cảnh báo.

Harvey Wiley có ý định làm đúng như thế. Có thể nói, Wiley là một Ralph Nader của thời đó, một người luôn nhiệt thành bênh vực và bảo vệ người tiêu dùng không biết mệt mỏi, một người luôn tin rằng trong các loại thuốc và thực phẩm ở Mỹ có rất nhiều chất độc hại. Wiley là người khá mềm mỏng và dễ dàng lấy lòng quần chúng. Tuy nhiên, ông cũng có thể trở thành người rất nhẫn tâm, không thương xót khi chống lại điều xấu xa.

Cuối mùa xuân năm 1907, phản ứng trước những cáo buộc về việc trong Coca-Cola có chứa cocain và rượu, Bộ Chiến tranh đã cấm bán thứ nước ngọt này tại căng-tin và khu thông tin liên lạc trong các căn cứ quân sự của Mỹ. John Candler đã phản đối kịch kiệt việc làm này. Với bằng chứng chứng minh cocain đã được loại bỏ khỏi nước ngọt và chỉ rõ hàm lượng

rượu trong nước ngọt không gây hậu quả gì, ông đã kháng án và Bộ Chiến tranh cử Tiến sĩ Wiley tiến hành thí nghiệm nhằm giải quyết vụ việc.

Suốt những tháng hè năm 1907, gia đình Candler phải chờ đợi Wiley hoàn thành tiến trình phân tích với hy vọng được tiếp tục bán Coca-Cola trong các căn cứ quân sự. Thế nhưng, họ đã chờ đợi vô ích. Giữa tháng 9 năm đó, John Candler sang Washington để tìm kiếm cái mà ông chờ đợi từ lâu. Ông đã mất hai ngày chầu chực tại hành lang của Bộ Nông nghiệp, bắt chuyện với bất kỳ người nào níu lại được, từ Wiley cho đến cậu văn thư. Ông nghĩ rằng phải nhờ cậy thêm ai đó để giải quyết bằng được vấn đề. Những thí nghiệm của Bộ đã xác nhận trong Coca-Cola không còn chứa cocain, ngoài ra, thứ được gọi là rượu giúp bảo quản các chiết xuất hương vị và Merchandise No.5 hoàn toàn vô hại. Thế nhưng, Wiley lại đưa ra một cảnh báo rằng, caffeine có trong Coca-Cola có thể gây nguy hại cho sức khỏe. Để chứng minh điều này, Cục Dược phẩm đã tiến hành thí nghiệm về các chất độc trên những nam giới tình nguyện trẻ bằng cách cho họ dùng một lượng lớn caffeine.

Wiley tin rằng chính công ty là tác nhân gieo rắc thói nghiện Coca-Cola khắp miền Nam. Thái độ của Wiley đối với vùng đất này đã được hình thành sau hàng chục năm trời tham gia cuộc nội chiến. Từ những điều đã chứng kiến và trải nghiệm khiến ông cho rằng miền Nam là một nơi không lành mạnh, tối tăm và dốt nát.

Vì vậy, khi vụ việc Coca-Cola nổi lên, Wiley đã cử Tiến sĩ Lyman Frederic Kebler, cánh tay phải của mình, đến điều tra toàn bộ khu vực miền Nam, từ Richmond đến Memphis và Kebler đã báo cáo lại đây là vùng đất của những người nghiện Coca-Cola. Trong chuyến thăm những nơi sản xuất sô-đa, Kebler đã trực tiếp chứng kiến rất nhiều trẻ em khoảng bốn, năm hoặc sáu tuổi mua thứ đồ uống này. Thậm chí, người dân nơi đây còn mua về nhà, coi đó như là bia và cho cả nhà uống. Dựa vào những báo cáo kinh khủng của Kebler, Wiley tin rằng Coca-Cola đang làm kiệt quệ sức khỏe và thậm chí là đạo đức của người miền Nam. Chúng khiến ông không hề có ý định ủng hộ việc này.

Thế nhưng, còn nhiều thế lực khác cũng vào cuộc và điều này giúp những người quản lý Công ty Coca-Cola có hy vọng. Điểm yếu lớn nhất của Wiley lại chính là yếu tố khiến ông trở

nên nguy hiểm, đó là sự sốt sắng. Wiley là người tham gia vận động chống lại việc sử dụng các chất phụ gia trong thực phẩm và là người có thói quen nhũng nhiễu người khác cho đến khi họ tin rằng ông là người lập dị và chống lại ông.

Trong một buổi lễ được tổ chức long trọng, Wiley kịch liệt phản đối việc sử dụng đường sacarin trong suốt cuộc gặp với Tổng thống Theodore Roosevelt tại Nhà trắng. Đây là một sai lầm vô vùng nghiêm trọng của Wiley. "Tổng thống Roosevelt quay sang tôi, mặt đỏ lên vì giận dữ. Ông ta nắm chặt bàn tay, và rít lên qua kẽ răng. 'Ông nói saccarin có hại cho sức khỏe phải không? Thế thì, tại sao bác sĩ Rixey vẫn cho tôi dùng thứ đó hàng ngày? Bất cứ ai cho rằng sacarin có hại cho sức khỏe đều là kẻ đần độn'", Wiley kể lại chi tiết trong cuốn tự truyện. Có vẻ như ngài Tổng thống, trong cuộc chiến chống lại chứng tăng cân, đã phụ thuộc vào saccarin theo lời khuyên của bác sĩ riêng, Tiến sĩ Presley Rixey, một chuyên gia giải phẫu. Tin chắc Wiley là kẻ gàn dở, Roosevelt đã đề nghị thành lập Ban Chứng nhận Chuyên gia khoa học chuyên theo dõi mọi hoạt động của Wiley. Cấp trên trực tiếp của Wiley, Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp, Wilson cũng mất lòng tin vào ông và không chuyển bất kỳ vụ việc nào của Wiley cho Bộ Tư pháp điều tra trừ khi hai quan chức khác trong Cục Dược phẩm đồng thuận với quyết định này.

Tháng 10/1907, mặc dù lệnh cấm sử dụng Coca-Cola trong quân đội vẫn tồn tại, nhưng gia đình Candler đã quyết định mạnh dạn tiếp cận Bộ trưởng Wilson. Cuộc gặp diễn ra suôn sẻ. "Wilson dường như hoàn toàn thông cảm với chúng ta và sẽ yêu cầu Tiến sĩ Wiley viết báo cáo về sản phẩm Coca-Cola. Dù gì tôi cũng thấy được động viên nhiều vì ông ấy đã ủng hộ cuộc đấu tranh của chúng ta", Candler kể lại cho gia đình ông.

Wilson làm đúng theo những gì đã nói và sau sáu ngày liên tục chịu áp lực, cuối cùng, Wiley đã nộp bản phân tích. Trong bản phân tích, ông ta thừa nhận Coca-Cola không hề chứa cocain, mà chỉ có một lượng nhỏ rượu cồn vô hại. Gia đình Candler đã thắng. Cuối tháng 10, quân đội hủy bỏ lệnh cấm và cho phép Coca-Cola tiếp tục được bán tại các căn cứ quân sự trên cả nước. Thế nhưng, Wiley không chấp nhận sự thật, ông tuyên bố sẽ tiếp tục theo đuổi

vụ này đến cùng. Ông cũng ”thêm mắm, thêm muối” vào bản báo cáo những lời buộc tội của Kepler rằng cả trẻ em và người lớn đang lạm dụng Coca-Cola.

Khi đọc bản báo cáo của Wiley, Asa Candler giận tím gan. Ông quả quyết: “Đối với tôi, đó là bằng chứng thuyết phục nhất về việc ông ta không xứng đáng giữ chức vụ quan trọng đó. Việc ông ta cử người đi khắp đất nước nhặt nhạnh những lời đồn đại mà ông ta cho là đúng và sau đó, ban hành lệnh cấm cũng đủ khiến mọi người dao động”. Tuy nhiên, Candler rất hài lòng khi lệnh cấm của quân đội bị hủy bỏ và kêu gọi mọi người nhanh chóng quên đi vụ việc này. Những thành viên khác trong gia đình hối thúc ông công bố kết quả sự việc và tung hô thắng lợi của Coca-Cola nhưng ông vẫn lưỡng lự. Theo ông, khi càng hạn chế đề cập, thì cảm giác thua kiện của Wiley càng dịu bớt và nhanh chóng quên vụ việc này.

Có lẽ, Candler không thể mắc thêm sai lầm nào nữa.

Sau cuộc tranh cãi với Wiley, Asa Candler bắt đầu cảm thấy mệt mỏi với việc sản xuất và bán Coca-Cola.

Công ty thường xuyên đạt doanh thu hai đến ba triệu đô la một năm và điều này khiến Candler trở thành người giàu nhất Atlanta. Nhà sử học Franklin Garret nhớ lại, khi bọn trẻ không muốn cho bạn bè vay một hào hay 25 xu, chúng thường nói: “Bạn nghĩ tôi là ai chứ? Asa Candler chăng?” Nếu như ở bất nơi đâu trên đất nước này, cái tên của John Rockefeller đồng nghĩa với sự giàu có, thì ở vùng Georgia, Candler cũng được hiểu như vậy. Tuy nhiên, Candler vẫn chưa thỏa mãn với thành công về mặt tài chính đó. Ông tuyên bố công việc kinh doanh chẳng qua chỉ là một cái máy kiếm tiền không hơn, không kém.

Là người theo Hội Giám lý và thường thuyết giảng ở lớp học giáo lý ngày chủ nhật, Candler có quan điểm tàn bạo của kinh Cựu ước về những cám dỗ của sự giàu có. Ông thường khuyên răn con cái: “Đừng bao giờ tự thỏa mãn. Một bạo chúa không bao giờ hài lòng với những gì mình đạt được. Người khác có thể chạy theo mốt thời trang hay mua vé xem các chương trình biểu diễn mới nhất nhưng cha thành công không phải vì cha là người hợp thời trang”. Candler nổi tiếng là người tiết kiệm. Khi có thư, Candler rạch phong bì cẩn thận,

vuốt và trải ra để dùng làm giấy nháp. Ông không chỉ tiết kiệm với bản thân mà còn tiết kiệm với cả những người khác. Tuy nhiên, ông không phải là người keo kiệt thuần túy. Ông không cho rằng việc giữ của cải là thích đáng. “Tôi không bao giờ giữ tiền cả. Tiền không phải để dành dụm. Tôi luôn cố gắng muốn tất cả những gì tôi có đều sinh lợi”, ông nói với em trai Warren, một giám mục của Hội Giám lý. Nhờ đó mà gia đình ông sống rất sung túc và các con ông lớn lên trong ngôi biệt thự sang trọng ở công viên Inman, khu vực ngoại ô đầu tiên của Atlanta. Ông là một người cha cởi mở và gần gũi. Lucy, cô “con gái nhỏ đáng yêu” của ông, biết chơi dương cầm và ông rất thích nghe cô đàn và thường hát đệm theo. Candler cũng cố gắng dạy con tính tiết kiệm. Trong một lễ giáng sinh, hai cậu con trai muốn có một bộ dụng cụ; vì vậy, ông chỉ mua một bộ và bảo hai con dùng chung.

Theo Candler, tiền phải được kiếm hợp pháp và dùng đúng mục đích. Rõ ràng là lợi nhuận thu được từ Coca-Cola khiến ông lo ngại cả về hai mặt. Ông tự hào về công việc khó khăn mà mình đã làm trong những năm qua, nhưng chính sự giàu có, đặc biệt là khi nó tự đến, làm cho lương tâm ông nhức nhối. Ông muốn từ bỏ công việc đã mang lại thành công hiện tại cho ông và cảm thấy thích thú với lĩnh vực bất động sản. Ông xây nhiều tòa nhà trọc trời ở Atlanta, New York, Baltimore và đặt tên mỗi tòa nhà là “Tòa nhà Candler”.

Candler cảm thấy mệt mỏi với những cuộc công kích vào danh tiếng của sản phẩm và gia đình. Ông có thể không mấy tự hào khi bán thứ nước pha đường nhưng sẵn sàng chống trả lại ý kiến cho rằng mình là tên lừa đảo rao bán chất độc. Những năm tranh cãi xung quanh vấn đề này đã gây ra nhiều thiệt hại. Tom Watson, người theo chủ nghĩa dân kiểm và là một người tuyên truyền nóng nảy, cáo buộc Coca-Cola là một chất ma túy và buộc Nhà thờ Hội Giám lý miền Nam, một giáo phái do chính anh trai của Candler lãnh đạo, phải rút bỏ quảng cáo của công ty khỏi tờ báo của phái. Warren Candler đành phải trả lại một phần cổ phần mà em trai ông đã trao trước đó. Coca-Cola bị tấn công từ mọi phía. Những người đứng đầu các phong trào bài trừ nạn uống rượu tố cáo trong Coca-Cola có rượu cồn, trong khi đó, các nhà sản xuất rượu lại nghi ngờ Candler ủng hộ việc cấm sử dụng rượu và âm mưu biến Coca-Cola thành đồ uống không rượu cồn. Candler thật sự nổi giận khi nhiều biên tập viên đe dọa tấn công sản phẩm nước ngọt nếu ông không quảng cáo trên báo của họ.

Ý kiến cho rằng Coca-Cola có chứa cocain – một ý kiến trước đó được Candler ra sức ủng hộ – lại khiến ông tức điên lên. Ông căm ghét những cái tên chế giễu mà người ta đặt cho Coca-Cola. Một nhân viên của Candler kể lại câu chuyện ông mời Candler uống sô-đa nhưng lại gọi là "Dope" và việc này khiến Candler nổi giận: "Đó không phải là Dope. Không hề có một chút chất gây nghiện nào trong Coca-Cola. Nó là Coca-Cola!"

Lúc đó, Candler bước sang tuổi 60 nhưng trước đó, ông đã nhận thức rõ được tuổi thọ của mình. Cha chết khi còn trẻ và Candler sợ rằng mình cũng như cha. Do đó, ông muốn dành phần đời còn lại làm các công việc từ thiện và phục vụ cộng đồng, điều này cũng có nghĩa là ông ngày càng xa rời công việc tại Công ty Coco-Cola. Nhưng, câu hỏi đặt ra là ông sẽ thực hiện việc này như thế nào.

Khi còn trẻ, Candler kiên quyết không cho các con trai tham gia vào công việc kinh doanh vì cho rằng bán nước ngọt chỉ là sự đeo đuổi một con đường hẹp. Candler đặc biệt mong con trai cả, Howard, học trường y và trở thành bác sĩ – nghề mà ông bị buộc phải bỏ.

Nhưng theo thời gian, quyết tâm để Howard học ngành y của Asa giảm dần và thái độ của ông cũng thay đổi. Howard nhất quyết đến làm việc cho công ty trong các kỳ nghỉ và Candler cũng cảm thấy tự hào khi con trai quan tâm đến việc kinh doanh.

Từ đó trở đi, Candler bắt đầu kéo Howard vào một số việc của công ty. Khi Howard đến thăm châu Âu mùa hè năm 1900 sau khi tốt nghiệp đại học, Candler hướng dẫn anh rất cẩn thận việc theo dõi tình hình kinh doanh và tiếp cận các cơ hội của Coca-Cola: "Chúng ta cần có đá. Thời tiết nóng nực, một mùa hè kéo dài, v.v... Con phải biết mình đang tìm kiếm điều gì." Mùa thu năm đó, khi Howard trở về Mỹ, Candler yêu cầu anh theo học ngành y tại New York và quản lý hóa đơn tại quầy bán Coca-Cola. Một năm sau, do mệt mỏi, căng thẳng và đau mắt, Howard từ bỏ dự định trở thành bác sĩ và cha đã giao cho anh một công việc chính thức. Đây là lần đầu tiên Candler có ý nghĩ rằng Howard có thể sẽ thay thế ông và thành công trong vai trò điều hành công ty.

Công việc chính thức đầu tiên của Howard Candler tại Coca-Cola là ổn định tình trạng lộn xộn của văn phòng ở New York. Tuy nhiên, công việc không suôn sẻ. Candler coi New York là một cái thùng không đáy có thể ngốn cả con người lẫn tiền bạc. Ông tiếc là trước đây đã chọn nó là điểm đến đầu tiên. Những người bán rong trên vỉa hè bán một ly nước sô-đa với giá chỉ một xu và điều này đã khiến Coca-Cola phải hạ giá theo, trong khi đó, các quán rượu lại miễn cưỡng nhập đồ uống từ miền Nam. Mặc dù anh có năng khiếu về kinh doanh nhưng Howard không thể làm gì để cải thiện tình hình của công ty. Nhưng chính kinh nghiệm đầu đời đó đã làm anh mất hết nhuệ khí. Lúc đó, Howard mới chỉ 23 tuổi và với bản tính hay lo lắng, anh nhận ra mình không thích hợp với công việc kinh doanh. Trong một bức thư gửi cho cha, anh viết: "Con thích công việc văn phòng nhưng không thích phải phát vé và bán hàng. Thêm nữa, con cũng không thích giao du trong buôn bán mà đây lại là điều tối thiểu cần có trong kinh doanh. Ý con là một người dù muốn bán một mặt hàng bất kỳ cũng phải thường xuyên đi lại, nói chuyện với một ông chủ nào đó, những người bán sô-đa và thư ký của ông ta. Con không thích điều đó."

Lời thú nhận này rất đáng chú ý. Công việc kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào nghệ thuật bán hàng, thế mà con trai ông chủ lại cảm thấy chán ngắt khi nói chuyện với người mua hàng. Candler đưa con trai trở về Atlanta và không để anh tham gia vào bất cứ việc gì liên quan đến kinh doanh nữa, thay vào đó, Howard được giao phụ trách nhà máy nước ngọt.

Đó chính là thời gian hạnh phúc nhất trong sự nghiệp của Howard. Những năm sau đó, với cách nói dựa trên sự hiểu biết về tôn giáo, Howard gọi điểm khởi sự là Thánh của các vị thánh khi cha giao cho anh công thức chế biến bí mật. Không có một bản viết tay nào về công thức này. Thay vào đó, Candler yêu cầu con trai phải nhớ thành phần chứa trong từng hộp không đề nhãn được cất giấu cẩn thận trong một căn phòng khóa cửa kín mít. Hàng ngày, khi có cha bên cạnh giám sát, Howard thực hành pha chế Merchandise No.7X. Anh học cách nhận biết vị cay của hoa quả, dầu thực vật "bằng mắt, mũi và nhớ vị trí của từng loại trên giá khi người cung cấp mang những nguyên liệu đó đến" cho đến khi thuộc lòng số lượng chính xác và thứ tự pha chế các loại với nhau.

Howard Candler có năng khiếu bẩm sinh về hóa học và chắc hẳn anh có thể phát huy tốt hơn nếu cha để anh giám sát phòng thí nghiệm của Coca-Cola và nhà máy sản xuất. Là người nhút nhát, Howard luôn gặp rắc rối khi vấp phải những vấn đề liên quan đến yếu tố con người trong công việc. Rõ ràng là anh không có sự năng động và tính quả quyết, dám nghĩ dám làm của người cha.

Ai cũng hiểu điều đó, trừ Asa Candler. Khi cảm thấy mệt mỏi với công việc, Candler bắt đầu nghĩ đến việc giao toàn bộ công việc của công ty cho Howard. Mùa hè năm 1908, ông viết cho Howard: "Cha muốn con đảm nhiệm công việc mà cha đã làm trong suốt 20 năm qua càng sớm càng tốt." Một hôm, sau khi ăn tối, Candler lấy ra một mảnh giấy, chấm mực và yêu cầu con trai gánh vác một công việc lớn hơn: "Khi cha có thể đặt công việc kinh doanh của Coca-Cola lên vai con thì cha sẽ quyết làm như vậy. Vì thế, cha muốn con phải chú tâm học...". Candler giới thiệu Howard với người phó đảm nhiệm việc giám sát toàn bộ hoạt động của công ty và hối thúc anh phải tích cực hơn nữa, nhất là trong các vấn đề nhân sự. Nhiều tháng sau, Candler luôn khích lệ Howard quan tâm nhiều hơn đến công việc kinh doanh, với ý muốn để "con có thể làm chủ hoàn toàn, nắm bắt chi tiết từng hoạt động và điều hành thành công". Có thể, Candler thấy được những hạn chế của con trai nhưng lại không chịu thừa nhận mức độ nghiêm trọng của chúng.

Ngoài ra, còn có một vấn đề khác nữa. Asa Candler không chỉ điều hành công ty mà còn là chủ sở hữu Coca-Cola. Ông có thể nghỉ hưu và cho con trai lên thay thế quản lý công ty bất cứ khi nào mình muốn, nhưng điều đó không thể giải quyết vấn đề về quyền sở hữu. Candler còn có tới bốn người con nữa. Nếu ông giao công ty cho Howard thì Asa Jr., Lucy, Walter và William sẽ không được thừa kế gì. Đó là điều không thể chấp nhận được. Nhưng chia công ty ra làm năm phần lại là việc hết sức phức tạp. Điều gì sẽ xảy ra nếu các con ông giữ phần của mình và công ty gặp thất bại? Họ sẽ chẳng còn một xu. Liệu lúc đó, người ngoài có nhảy vào và giành quyền kiểm soát công ty không? Liệu họ có buộc Howard phải từ bỏ vị trí điều hành không?

Tình thế tiến thoái lưỡng nan của Candler không chỉ là giả thuyết. Năm 1908, ông tiết lộ với một người quen về việc bán công ty. Samuel Brown là người môi giới và chủ ngân hàng tài giỏi đến từ Albany, Georgia. Ông rất quan tâm đến Coca Cola. Con rể ông, Harold Hirsch, là một cộng sự trẻ tuổi có tài trong công ty luật của John Candler. Brown nói với Candler rằng ông rất muốn mua lại công ty. Brown sinh ra trong một gia đình Đức – Do thái và vẫn giữ mối quan hệ với một ngân hàng ở Hamburg, Đức. Chính vì vậy, ông nghĩ rằng có thể thu xếp nguồn tài chính ở châu Âu.

Brown suy nghĩ thật giản đơn và dường như đó là một kế hoạch hai bước. Ông muốn mua lại Coca-Cola từ Candler, rồi sau đó bán cổ phần công ty cho nhiều nhà đầu tư khác ở khắp miền Nam. Doanh thu của Coca-Cola vẫn tập trung chủ yếu ở miền Nam và đồ uống này vẫn được coi là sản phẩm của miền Nam. Vì thế, Brown cho rằng người dân miền Nam sẽ muốn quyền sở hữu một phần công ty giống như thích uống sản phẩm của công ty.

Ý tưởng này hoàn toàn trùng với ý tưởng của Candler. Ông có thể thu về toàn bộ lợi nhuận tích lũy được và dùng số tiền đó cho mục đích từ thiện mà ông đang khát khao thực hiện. Trên lý thuyết, đó cũng là một giải pháp cho vấn đề khó xử về quyền thừa kế trong gia đình. Những người con khác của Candler sẽ có đủ tiền để trang trải cuộc sống, còn Howard vẫn tiếp tục điều hành công ty. Người chủ mới của công ty sẽ không phải là một cá nhân hay một tổ chức nào đó, mà công chúng và người dân miền Nam sẽ rất vui mừng khi đó là một người nhà Candler. Trên thực tế, họ cũng sẽ đòi bổ nhiệm người nhà Candler lên nắm vị trí cao nhất. Howard, vì thế, sẽ được bảo vệ.

Nhưng trở ngại đã xuất hiện trước khi Brown và Candler đi đến một thỏa hiệp.

Khi Howard trở về văn phòng của Coca-Cola tại Atlanta sau bữa trưa ngày 20/10/1909, một giám đốc nhà máy đã chặn anh ở cửa trước.

Vị giám đốc báo cho anh biết có hai nhân viên liên bang đến nhà máy mà không báo trước, giờ họ đang làm loạn ở dưới tầng hầm, ngay cả khi anh yêu cầu, họ cũng không chịu dừng lại.

Howard chạy một mạch xuống tầng hầm. Ở đó, anh nhận ra Tiến sĩ Kebler đang đứng trên chiếc thang gỗ nhòm vào cái thùng đựng 1.500 gallon nước cây bách, còn một viên thanh tra liên bang tên Lynch đang đứng cạnh chiếc thang ghi thông tin.

Howard có quen hai người này. Hai năm sau cuộc tranh cãi về lệnh cấm bán Coca-Cola tại các căn cứ quân đội, họ đã đến thăm công ty một vài lần, nhưng là do được cử đi và thường được một thành viên trong gia đình Candler đón tiếp. Howard cũng từng đón tiếp họ. Các cuộc trao đổi thường rất lịch sự, thân thiện. Thậm chí có lần, Kebler còn mang theo cả vợ với tư cách là khách tham quan một điểm du lịch ở địa phương.

Tuy nhiên, lần này, Kebler và Lynch lại đang rình mò mà không xin phép và không có một chút thái độ lịch sự nào. Khi Candler hỏi họ muốn gì, Lynch trả lời rằng họ cần mẫu của công thức Merchandise No.5, hỗn hợp của chiết xuất coca và kola. Họ sẵn sàng trả giá cao để có được hỗn hợp này. Quá ngạc nhiên, Howard do dự bước về phía chiếc vạc gốm có chứa những thành phần bí mật để làm Coca-Cola, lấy ra một ít mẫu Merchandise No.5 và đưa cho Lynch. Sau đó, anh đi tìm cha.

Khi Kebler và Lynch sắp sửa đi khỏi tòa nhà thì Asa Candler chạy vội vào, run lên vì tức giận. Ông muốn những người này trả lại mẫu hỗn hợp. Nhưng Lynch khăng khăng không trả. “Thề có chúa”, Candler cha gầm lên, “Nếu tôi ở đây, thì các người không đời nào có được nó đâu.”

Nhưng hai người đó đã có được mẫu.

Trong suốt hai năm đó, Wiley khốn khổ vì bị buộc tội chống lại Coca-Cola và luôn nằm trong tầm giám sát của cấp trên là Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp, Wilson. Mỗi lần Wiley định kiện Coca-Cola là Wilson lại chỉ đạo hai nhân viên trong Ban Thanh tra Thực phẩm và Dược phẩm bỏ phiếu không đồng ý. Vì thế, Wiley thường thua ngay trong nội bộ ban. Mệt mỏi vì xích mích, Wilson viết cho Wiley một bức thư yêu cầu từ bỏ nỗ lực chống lại Coca-Cola. Nhưng trái với ý định đó, bức thư này lại mở ra cho Wiley một hướng đi mới.

Wiley đã đón chuyến thăm của Fred Loring Seely, chủ bút tờ Atlanta Georgian, một tờ báo mới và mang tư tưởng vận động lớn nhất ở Atlanta. Seely không quen biết gia đình Candler và muốn biết tại sao Cục Dược phẩm lại hủy bỏ vụ kiện Công ty Coca-Cola. Wiley lôi ra bức thư của Wilson để lên bàn và gương mặt hiện rõ sự thỏa mãn khi thấy Seely rất ngạc nhiên khi đọc lá thư. Seely đến chỗ Wilson và dọa đưa toàn bộ vụ việc ra ánh sáng nếu Wilson không rút lại lệnh.

"Nỗi lo sợ về sự tín nhiệm của dân chúng cũng đáng sợ đấy chứ", Wiley viết trong niềm vui sướng. Wilson đành phải nhượng bộ. Ông đề nghị hủy bỏ lá thư và cho phép vụ khởi tố công ty được tiếp tục nhưng kiên quyết yêu cầu vụ kiện này phải được giải quyết tại một tòa án gần Atlanta và có lợi cho Coca-Cola. Chattanooga và Tennessee là thành phố gần nhất có giao dịch thương mại với công ty và là nơi tập trung nhiều nhà đầu tư lớn nhất của Coca-Cola. Mặc dù muốn xử kiện tại Washington nhưng cuối cùng, Wiley cũng buộc phải đồng ý với quyết định lựa chọn địa điểm của Wilson. Chính phủ đã cho vận chuyển 40 thùng và 20 két nước ngọt Coca-Cola đến Chattanooga và gửi đơn kiện lên tòa án liên bang, buộc tội công ty đã gian lận.

Quá trình chuẩn bị cho phiên tòa kéo dài hơn một năm.

Chủ nhật, ngày 12/3/1911, những người tham dự phiên tòa của cả hai bên đứng xếp hàng tại Chattanooga, các phòng của khách sạn mới Patten nhờ vậy cũng chật cứng người.

Wiley được mời đến phiên tòa với tư cách là khách mời danh dự. Suốt một đời sống độc thân, ông vừa kết hôn ở cái tuổi chín muồi 66 và coi phiên tòa xử Coca-Cola như là dịp hưởng tuần trăng mật. Anna Kelton Wiley, kém chồng hơn 30 tuổi, là một người phụ nữ xinh xắn và rất nổi tiếng trong phong trào đòi quyền bầu cử cho phụ nữ Mỹ. Cặp vợ chồng Wiley Anna Kelton thật sự thu hút sự chú ý và các hoạt động của họ đều được đăng tải trên báo chí địa phương.

Khi làm thủ tục ở khách sạn Patten, nhà Wiley được ở trong một căn phòng nhìn ra Tòa nhà Bưu điện, nơi thẩm phán Edward Sanford xử lý vụ kiện vào sáng ngày hôm sau.

Chính phủ buộc Coca-Cola hai tội: thứ nhất, sản phẩm bị đặt sai tên bởi vì cái tên Coca-Cola thể hiện sự có mặt của coca và kola, trong khi nó hầu như không chứa một trong hai thành phần đó; thứ hai, nó có chứa chất gây nghiện caffeine. Wiley, sau khi thất bại vì không tìm thấy cocain trong Coca Cola, đã tìm cách trừng phạt công ty vì đã không cho cocain mà sử dụng caffeine trong thành phần sản phẩm. Bất chấp việc người ta đã uống chè và cà phê hàng thế kỷ qua mà không hề thấy tác dụng tiêu cực, Wiley khẳng định rằng caffeine, đặc biệt là caffeine tổng hợp, gây hại đến sức khỏe. Theo đó, kết quả phiên tòa sẽ trở thành động lực thúc đẩy một số nhà khoa học hàng đầu tiến hành các thí nghiệm để cung cấp thông tin mới nhất về ảnh hưởng sinh lý của caffeine.

Thứ hai, ngày 13/3/1911, nhân chứng đầu tiên đứng lên bục là Lynch, viên thanh tra liên bang mà Candler đã gặp khi ông ta lùng sục trong tầng hầm nhà máy nước ngọt tại Atlanta. Lynch cho biết, ông ta đã nhiều lần kiểm tra nhà máy, nhưng có một lần mà ông ta nhớ mãi. Đó là một ngày giữa tháng 7. Thiết bị chế biến nước ngọt đặt trong tầng hầm và tầng một tòa nhà, quá trình chế biến bắt đầu với một chiếc ấm to bằng đồng, có áo giảm nhiệt và hơi nước. Nước máy của thành phố được bơm thẳng vào trong ấm; xung quanh là những thùng gỗ có chứa rất nhiều đường. Một người công nhân da đen có nhiệm vụ đổ đường vào trong ấm.

Công tố viên hỏi: "Người công nhân da đen đứng trên bục và đổ các thành phần vào trong vại. Vậy, ông có thể nói ông ta mặc gì lúc đó không?"

Lynch trả lời: "Anh ta mặc quần áo rất chật. Chiếc áo lót cáu bẩn, giầy thì rách và có thể nhìn rõ ngón chân qua các lỗ thủng, anh ta mặc chiếc quần cũ trông rất bẩn."

"Ông thử nói xem lúc đó anh ta có đổ mồ hôi không?"

"Có. Rất nhiều là đằng khác."

"Thế lúc đó anh ta có nhai thuốc không?"

"Có, thưa ông".

"Anh ta có khạc nhổ gì không? Nếu có, thì vào đâu?"

"Anh ta khạc nhổ bất cứ khi nào anh ta muốn và vào mọi nơi, trên bục hay trên sàn."

Tại bàn luật sư biện hộ, John Candler và các luật sư của công ty lắng nghe đầy kinh ngạc.

Một luật sư của công ty, J. B. Sizer đã lên tiếng: "Dường như, họ đang viện tới sự thật là chúng tôi đã thuê một người da màu làm việc. Tôi muốn nói rằng chúng tôi không phạm tội vì bất kỳ sự sao nhãng quá mức nào." Sizer bắt đầu cuộc chất vấn gay gắt. Lynch thừa nhận là ông ta không nhìn thấy người làm thuê da màu đó nhổ thuốc lá vào trong vại. Vì nếu không, ông ta sẽ mâu thuẫn với chính câu chuyện của mình.

Khi Chính phủ tiếp tục phiên toà, chiến lược được thể hiện rõ hơn. Câu hỏi về caffeine lại được tiếp tục khi bên nguyên mời đến một lực lượng nhân chứng có bằng chứng về sự nguy hại của Coca-Cola và đưa ra lời cảnh báo đối với đông đảo công chúng. Một trong những dược sỹ của Wiley là Tiến sĩ Fuller cho biết, ông đã phân tích mẫu nước ngọt lấy trong 40 chiếc thùng và 20 két Coca-Cola, kết quả cho thấy trong đó có chứa cỏ khô, vỏ trấu, bụi, chất bẩn và ngoài ra còn có chân của một con ong nghệ. Từ phía bàn luật sư bên bị, một luật sư của công ty tuyên bố với giọng không lớn nhưng cũng đủ để các phóng viên trong phiên tòa nghe được: "Thậm chí, ong nghệ cũng thích Coca-Cola".

Giáo sư, Tiến sỹ Henry Rusby thuộc Đại học Dược New York, đưa ra những lời giải thích sinh động về những thí nghiệm của ông trên chuột. Coca-Cola đã làm cho lũ chuột chết hết, ông nói. Trong cuộc chất vấn, ông này cũng thừa nhận rằng ông đã không cho lũ chuột đó ăn một tí caffeine nào mà thay vào đó là một lượng lớn Merchandise No.5, chiết xuất của Coca và Kola. Đây là bằng chứng đầu tiên được đưa ra.

Tuy nhiên, khoảng 110 dặm về phía nam, ở những văn phòng của Coca-Cola, không khí hoàn toàn khác hẳn. Nghe lời khuyên của em trai là John và các luật sư khác, Asa Candler ở cách xa Chattanooga, Tại đây, ông nghe phong thanh về sự thoái thác của Chính phủ và cảm thấy lo sợ hơn bao giờ hết. "Cha thấy đây là một vụ kiện bẩn thỉu nhất," ông viết cho con trai. Candler đặc biệt tức giận về bằng chứng của Lynch, không chỉ về việc một người lao

động toát mồ hôi mà cả việc Lynch viện cớ là Candler đã lăng mạ họ khi ông phát hiện ra Lynch và Kebler trong tầng hầm của nhà máy. “Hắn là đồ nói láo, hắn phải bị truy tố vì tội khai man trước toà”, Candler hét lên.

Vài ngày sau, Candler vẫn chưa nguôi tức giận. Tiến sĩ Kebler, phó của Wiley đứng trên bục tòa và đưa ra bằng chứng thứ hai về việc quy trình sản xuất Coca-Cola rất mất vệ sinh và những công nhân da đen ở đó luôn đổ mồ hôi và nhai thuốc lá. hơn nữa, họ còn để lại vi khuẩn trong nước uống, Kebler nói.

Cuối cùng, bên nguyên lại quay ra vấn đề chính là caffeine. Kebler bắt đầu trước, sau đó, Chính phủ hô hào khoảng hơn mười nhà khoa học của bộ nông nghiệp và các chuyên gia bên ngoài đứng lên chứng minh rằng caffeine giúp che giấu sự mệt mỏi thông thường. Nó khiến người sử dụng ngộ nhận vì vậy dễ dẫn đến sự suy nhược của các cơ quan nội tạng, tình trạng làm việc quá sức, nghiện ngập, suy nhược thần kinh và thậm chí còn có thể gây chết người. Về phần mình, Kebler cho biết, caffeine là một loại chất độc làm cho tim của bệnh nhân trở nên rắn lại và không một loại dao nào có thể cắt được. Các nhà khoa học này đua nhau mô tả thí nghiệm của họ trên chuột, ếch, thỏ và lợn. Theo họ, tất cả các thí nghiệm đều cho thấy mối nguy hiểm của caffeine đối với con người.

Tuy nhiên, các bằng chứng của Chính phủ không hề thuyết phục, ít nhất là theo quan điểm của bên bị. Tất nhiên, công ty cũng có chuyên gia riêng và họ được phép tham dự phiên tòa, họ ngồi ở hàng ghế sau bàn luật sư bên bị và theo dõi toàn bộ diễn biến phiên toà. Phản ứng của họ trước bằng chứng của Chính phủ là những lời nhận xét chế giễu và mỉa mai nhưng cũng đủ lớn khiến thẩm phán Sanford nghe được và ông đã phải nhắc nhở họ giữ im lặng. Tuy điều khiển phiên tòa từ xa, nhưng Candler cũng có những phản ứng tương tự. Khi phiên tòa kéo dài đến tuần thứ hai và vụ kiện của Chính phủ vẫn còn rối tung thì Candler đánh điện cho cháu họ ông ở văn phòng tại Philadelphia với nội dung: “Tình hình ở Chattanooga có thể sẽ như tuần trước. Chính phủ viện hết tất cả các chứng cứ thí nghiệm trên chuột, ếch nhái, thỏ, v.v...” Những người có mặt tại phiên tòa đều cho rằng vị thế của bên nguyên đã yếu đi. Nhưng vẫn còn một bằng chứng nữa chưa được đưa ra.

Mục tiêu chính trong vụ kiện của Chính phủ là chứng minh rằng, trên thực tế Coca-Cola có chứa chất gây nghiện và có nhiều tác dụng phụ nguy hiểm. Bằng chứng mà các nhân chứng đưa ra về mối nguy hại tiềm tàng của sản phẩm được chấp nhận nhưng lại không có nhân chứng về người nghiện Coca-Cola.

Edwin H. Corry là một nhân viên thu vé xe 37 tuổi đến từ Philadelphia. Năm 1910, anh đã phải vào nằm tại bệnh viện ở Philadelphia và lý lẽ của Chính phủ là anh đã bị điên vì uống Coca-Cola. Bằng chứng về Corry là do bên nguyên cung cấp vì anh ta có thể trở nên nguy hiểm nếu được cho ra viện và tham dự phiên toà. Corry thề rằng mỗi ngày anh ta uống hàng chục lon Coca-Cola và điều đó đã trở thành thói quen.

Các luật sư của công ty tỏ ra nghi ngờ. Vì muốn biết thêm về Corry, họ đã tiến hành điều tra tại Philadelphia. Kết quả là Corry bị bắt vì em trai hắn đã tố cáo hắn lạm dụng tình dục đứa con trai út của anh ta. bác sĩ Sherman Cloting, người điều tra Corry lúc bấy giờ, cũng thừa nhận Corry bị điên: “Anh ta nhìn thấy nhiều mặt người hiện lên xung quanh anh ta vào lúc đêm và nghe thấy tiếng nhạc từ xa vọng lại.” Vị bác sĩ kể lại tỉ mỉ từng chi tiết: “Anh ta thường xuyên u sầu và nhiều khi muốn tự tử. Khi tôi hỏi anh có nhìn thấy gì không thì anh trả lời rằng anh ta đã nhìn thấy quỷ một hay hai lần gì đó, thậm chí con quỷ đó có lần đã chạm vào người anh ta.” Tuy nhiên, điều này chẳng có liên quan gì đến Coca-Cola. bác sĩ Cloting cho biết, ngay từ khi sinh ra, Corry đã bị điên. Khi được hỏi liệu caffeine có gây ra hiện tượng này không, vị bác sĩ điều trị cho Corry trả lời: “Không, thưa ông. Theo tôi, một tác nhân bên ngoài không thể gây ra trạng thái thần kinh của Corry.” Đó chỉ là trùng hợp.

Theo luật sư của Coca-Cola, vẫn còn nhiều bác sĩ khác đến từ Philadelphia sẵn sàng xác nhận việc chuẩn đoán bệnh của Corry, nhưng thẩm phán Sanford đã nghe đủ. Ông quyết định: “Vụ kiện này sẽ không dựa trên bằng chứng từ Corry.” Nhưng ở một mức độ nào đó, chuyện của Corry cũng đã ảnh hưởng ít nhiều. Chính phủ kết thúc vụ kiện mà không thể đưa ra bất cứ một nhân chứng nào có thể chứng minh rằng Coca-Cola gây nguy hiểm tới sức khoẻ con người. Đó là một vụ kiện không có nhân chứng. Nhóm điều tra chất độc nổi tiếng của Tiến sĩ Wiley không bao giờ được nhắc đến nữa.

Vào giữa tuần thứ hai của phiên tòa, Coca-Cola bắt đầu tiến cử các chuyên gia của công ty và họ đã đưa ra những lời bác bỏ hết sức thuyết phục. Họ chứng minh rằng Coca-Cola có chứa 1,2 grain hàm lượng caffeine, một lượng nhỏ hơn so với lượng caffeine có trong một tách trà hay cafe và cũng chỉ có tác dụng tương tự.

Chính phủ còn giáng thêm một đòn mạnh xuống Coca-Cola. Một số chuyên gia của Coca-Cola bị nghi ngờ vì chính những gì trước đó họ đã viết về caffeine và cảm thấy lo sợ khi công tố viên bắt đầu chất vấn. "Ông đã bao giờ viết một cuốn sách nào chưa? Hay ông đã bao giờ đứng tên trên một cuốn sách nào chưa?". Khi một bác sĩ thản nhiên nói rằng ông chưa từng viết bất kỳ một cuốn sách nào, ông đã làm cho cả phiên tòa cười nghiêng ngả. Ngoài ra, công ty đã rất vất vả khi phủ nhận việc trẻ em uống Coca và phần lớn các chuyên gia đều đồng ý rằng caffeine không tốt cho thanh thiếu niên.

Cuối tuần thứ hai của phiên toà, Coca-Cola đã giành được những lợi thế rõ rệt. Công ty đã đưa ra bằng chứng về người công nhân da đen. James "Jeem" đã làm trọn bổn phận khi anh chứng minh rằng trong suốt 20 năm làm việc cho Asa Candler anh chưa bao giờ nhai thuốc lá và anh không hề làm việc trong tình trạng giầy rách và há mõm vì những "đốm than hồng từ lò có thể khiến chân anh ta bị bỏng".

Dấu hiệu đáng chú ý nhất cho sự thay đổi vận mệnh giữa hai bên lại chính là sự xao lãng của Wiley. Ông không đứng trên bục nhân chứng lần nào và trong hai tuần diễn ra vụ kiện, ông vắng mặt vì phải thuyết trình về vấn đề vệ sinh tại Đại học Cornell ở New York. Wiley đến thế nào thì ra đi cũng như vậy. Trong bữa tối cuối cùng ở miền đất này, Wiley yêu cầu Houstoun Harper, quản lý của khách sạn Patten, cho ông ta thưởng thức món ăn truyền thống của miền nam là bánh ngô, bỏng ngô và các món ăn do phụ nữ da đen nấu. Vì vậy, Harper đã sắp xếp một người đầu bếp da đen chuyên phục vụ bữa ăn truyền thống cho khách sạn. "Dược sỹ hàng đầu của Chính phủ nói như thể ông đã quen với tất cả những thứ đó trong suốt cuộc đời ông. Sau khi ăn hết đồ ăn, thậm chí đến miếng cuối cùng, ông đẩy chiếc ghế ngồi ra sau, hỏi công thức chế biến và nói rằng đó là bữa ăn hảo hạng." (tờ Chattanooga Sunday Times đưa tin). Sau đó, ông ra đi.

Nhìn thấy chiến thắng, Coca-Cola giành được nhiều lợi thế trong tuần thứ ba của phiên toà, với đội ngũ gồm 18 nhân chứng như lúc đầu. Khi phiên tòa gần đến hồi kết, các luật sư của công ty đứng trước một lựa chọn. Họ sẽ để ban hội thẩm ra quyết định cuối cùng và hy vọng rằng ban hội thẩm sẽ đưa ra một bản án có lợi cho Coca-Cola hoặc có thể đề nghị thẩm phán Sanford trước về việc ra một bản án nhằm chỉ ra rằng vụ kiện của Chính phủ quá mơ hồ và sự thật mà Coca-Cola đưa ra là đúng, không hề phạm luật. Nếu không được, thẩm phán Sanford sẽ trao vụ kiện này cho ban hội thẩm và Coca-Cola vẫn có cơ hội chiến thắng. Chỉ duy nhất một thành viên của bên bị, Harold Hirsch, đưa ra lời cảnh báo. Theo ông, giành được bản án trước mới là điều nguy hiểm. Nhưng Hirsch chỉ là một thành viên cấp dưới nên ý kiến của ông bị bác bỏ.

Những luật sư cao cấp khác của công ty quay lại phiên tòa và lập luận rằng, theo luật pháp, Coca-Cola không vi phạm pháp luật khi pha nước ngọt với caffeine bởi vì caffeine luôn là một thành phần trong công thức. Họ biện luận rằng, họ chỉ vi phạm Thực phẩm và Dược phẩm tinh khiết, khi cho một thành phần vào hỗn hợp và caffeine, một thành phần cơ bản của công thức, lại không được coi là hợp pháp khi thêm vào hỗn hợp. Đây là một điểm sơ hở. Như Asa Candler tiên đoán, thẩm phán Sanford nhanh chóng nắm lấy cơ hội này. Sanford gọi J. B. Cox, một công tố viên lên và hỏi: “Nếu không thể sản xuất Coca-Cola mà không thêm caffeine thì anh làm thế nào để pha trộn hỗn hợp bằng cách thêm caffeine vào đó. Đó chính là điều tôi cứ băn khoăn mãi”. Cox không trả lời được câu hỏi.

Sanford bình tĩnh đưa ra ý kiến. Trên lý thuyết, coca hay kola có thể đem trộn với caffeine hoặc bất cứ chất nào khác. Nhưng Chính phủ không buộc tội Coca-Cola là một hợp chất làm từ coca và kola. Ngược lại, Chính phủ nói, Coca-Cola được đặt nhãn hiệu sai bởi vì nó chứa quá ít một trong hai thành phần đó. Nhưng nếu Coca-Cola không phải là hợp chất của coca và kola thì nó là cái gì? Sanford tiếp tục, đó là nhãn hiệu của một thứ nước ngọt có những đặc điểm quen thuộc mà công chúng cho rằng bao gồm cả caffeine.

Ban hội thẩm đưa ra bản án có lợi cho Coca-Cola. Không còn nghi ngờ gì về chiến thắng của Coca-Cola. Thế nhưng Harold Hirsch lo sợ rằng chiến thắng này chưa thật hoàn hảo. Một

phần là vấn đề công chúng. Sau tất cả những bằng chứng tế nhị, ban hội thẩm không còn cơ hội phán quyết rằng Coca-Cola thật sự không hề có hại cho sức khoẻ. Sự thật vẫn còn gây nhiều tranh cãi. Không hề có dấu hiệu của sự kết thúc, không có một tuyên bố nào về sự trong sạch và vô tội của Coca-Cola.

Bản tuyên án khiến Wiley có thể tiếp tục kiện cáo. Ban hội thẩm cho rằng caffeine là chất kích thích không có hại cho sức khoẻ. Hiện không có bằng chứng để chỉ ra Wiley đã thất bại thảm hại như thế nào khi thua kiện. Một nhà báo trong lĩnh vực công nghiệp thực phẩm đã viết rằng, Wiley là một kẻ gàn dở vô trách nhiệm nhưng không có đủ chứng cứ để thuyết phục dân chúng đồng tình với quan điểm đó. Trong vài tuần sau, nhà báo này lại kịch kiệt công kích những cái xấu của caffeine và Coca Cola.

Điều tồi tệ nhất là vấn đề luật pháp. Chính phủ quyết chống lại bản án trước bởi bản án đó sẽ hạn chế phạm vi hoạt động của Luật Thực phẩm và Dược phẩm tinh khiết.

Những ảnh hưởng nguy hiểm của bản án trở nên rõ ràng hơn vào tháng 8/1911, bốn tháng sau khi phiên tòa kết thúc, khi Candler và Sam Brown tiếp tục đàm phán việc bán công ty. Sau nhiều lần thỏa thuận, họ đồng ý với mức giá là 8 triệu đô-la. Brown được quyền lựa chọn và tìm người ủng hộ để góp vốn. Nhưng ông đã nhận được một lời cảnh tỉnh. Con rể ông, Hirsch, đã rất đúng khi đưa ra ý kiến về bản án trước đây. Các nhà đầu tư không chịu cam kết góp vốn.

Tháng 3/1912, Wiley xin từ chức không làm tại Cục Dược phẩm và nhận làm công việc biên tập cho tờ Good Housekeeping. Theo Hirsch, cái tin đó quá tuyệt vời đến mức thật khó mà tin được. Thế nhưng, Coca-Cola vẫn chưa hoàn toàn giải quyết được vấn đề này. Bộ nông nghiệp và Bộ Tư pháp không quan tâm mấy đến caffeine có trong Coca-Cola nhưng họ thẳng thừng từ chối chấp nhận những điều khoản mà bản án đặt ra cho các vụ khởi tố khác theo Luật Thực phẩm và Dược phẩm tinh khiết. Nếu cần thiết, họ sẽ chống lại vụ kiện này và đưa lên tòa án tối cao.

Năm 1913, sau hơn một năm tìm kiếm người góp vốn mà không có kết quả, Brown từ bỏ ý định mua công ty. Các nhà đầu tư khắp nơi đều nhìn nhận Coca-Cola giống như cái cách mà John Candler đã từng nhìn nhận: nó giống như một quả kinh khí cầu. Chọc một lỗ thủng vào đó, và thế là nó tiêu luôn. Nguy cơ kháng án như một chiếc gim sắc và Candler sẽ không thể bán công ty cho tới khi vấn đề này được giải quyết. Công ty có một năm làm ăn thịnh vượng với doanh thu kỉ lục là 8,8 triệu đô-la thế nhưng không ai có ý định mua lại nó. Giá trị đích thực luôn nằm trong thương hiệu. Một nhà đầu tư có thể trả 8 triệu đô-la để mua công ty và có thể mất gần như tất cả trong một đêm nếu tòa án tối cao quyết định kháng án và Coca-Cola mất thương hiệu.

Candler ngày càng buồn rầu và các chứng bệnh ngày càng trở nên khó chịu và chứng khó tiêu của ông ngày càng nặng thêm. Sau phiên toà, D. W Griffith, một nhà làm phim tiên phong, người sau này nổi tiếng với tác phẩm The Birth of a Nation (Sự hồi sinh của một quốc gia), đã làm một bộ phim trong đó mô tả sống động sự xuống dốc của một người tên là Campell, người sản xuất một thứ nước ngọt có nhãn hiệu Dopokoke. Bộ phim câm có tựa đề For His Son: The Awful Result of Criminal Selfishness kể về một người trở nên giàu có bằng cách cho cocain vào sản phẩm nước ngọt và ông ta chỉ thật sự giác ngộ công lý khi con trai ông ta trở thành một con nghiện và chết.

Công ty cho xuất bản một cuốn sách nhỏ với tựa đề Truth, Justice and Coca-Cola (Sự thật, công lý và Coca-Cola), trong đó ghi rõ: "Không có một phần tử cocain nào trong một biển Coca-Cola. Đó là chân lý tuyệt đối và không gì thay đổi được." Nhưng, suy nghĩ về cocain trong Coca-Cola vẫn kéo dài dai dẳng. Trong một chuyến đi tới Washington vào đầu năm 1912, gần một năm sau phiên tòa, Hirsch rất ngạc nhiên khi thấy thủ đô chìm đắm trong quan niệm rằng Coca-Cola có chứa cocain.

Mùa hè năm 1913, Howard và những người con khác đã thuyết phục thành công cha mẹ họ đi du lịch châu Âu. Asa cảm thấy không vui lắm. Ông viết về nhà cho các con: "Cha quên mang theo quyển sách mà cha thích đọc. Kiến thức lịch sử bị rơi rụng nhiều khi cha cứ mải mê tìm kiếm sự giàu có và giờ đây cha không thể hiểu hết những cảnh quan tuyệt vời mà

cha đang chiêm ngưỡng.” Ông cũng rất “mệt mỏi và ăn uống quá độ giống như một chú lợn bị nhốt lại để vỗ béo chờ người ta đem ra làm thịt.”

Ở tuổi 61, tư tưởng của Candler hướng tới một mức độ cao hơn. Ông viết: “Những ngày của cha trên trái đất này quá ngắn ngủi nên không thể bỏ phí... Từ thời gian này trở đi cho đến khi cuộc đời cha kết thúc, cha sẽ làm một điều gì đó để góp phần làm cho thế giới này tốt đẹp hơn.”

Ông vẫn là ông chủ của Coca-Cola. Nhưng ông không còn muốn giữ địa vị đó nữa và ông đang cố gạt điều đó ra khỏi tâm trí.

CHƯƠNG 3. Dobbs

Samuel Candler Dobbs đã cận kề cái chết. Mùa hè năm 1950, gia đình làm thủ tục cho ông ra viện và đưa ông tới nhà nghỉ Lichens ở vùng chân núi mát mẻ gần Lakemont, phía Bắc Georgia.

Ở độ tuổi 81, Dobbs mắc phải căn bệnh nguy hiểm thường gặp ở rất nhiều người đàn ông của gia đình Candler. Do chịu một cú đột quỵ nặng, ông thường xuyên rơi vào tình trạng thiếu ôxy và thiếu máu lên não. Trong suốt thời gian này, ông luôn ở trong tình trạng nửa tỉnh, nửa mê.

Có những lúc, ông bị kích động mạnh. "Ông ấy phải trở về Atlanta", Eleise Wrenne, cô y tá chăm sóc Dobbs giải thích khi miêu tả những ảo giác thường đưa ông trở về quá khứ xa xôi. "Howard Candler vừa được bầu làm chủ tịch Coca-Cola và Dobbs không thể để sự nghiệp vất vả gây dựng trong bao nhiêu năm đổ bể như vậy." Eleise cố gắng giúp Dobbs trấn tĩnh, nói với ông đó là chuyện xảy ra cách đây rất lâu và công ty đã đứng dậy được. "Ông ấy nói: "Không được. Họ vừa có một cuộc họp đặc biệt bầu Howard làm chủ tịch… Howard không có khả năng lãnh đạo Coca-Cola theo đúng hướng.""

Ký ức chân thực, đáng sợ luôn trở đi, trở lại ám ảnh Dobbs. Nó chân thực đến độ buộc ông phải gắng gượng dậy và ra khỏi giường bệnh. Người anh em họ của ông, Howard Candler, được bầu làm chủ tịch Coca-Cola. Đây là một sai lầm lớn. Dobbs phải làm điều gì đó trước khi quá muộn…

Ngay từ giây phút đầu tiên biết đến Coca-Cola, Sam Dobbs đã xúc động mạnh. Là một thanh niên 17 tuổi, không có kinh nghiệm và còn rất vụng về, năm 1886, Dobbs tới Atlanta làm việc cho cậu Asa Candler của mình đúng thời điểm Coca-Cola ra đời. Dobbs uống Coca-Cola lần đầu tiên tại quầy bán nước ngọt ở gần nhà và ngay lập tức bị mê hoặc.

Khi Candler mua được quyền sản xuất Coca-Cola, chính Dobbs là người đã đánh chiếc xe ngựa đi từ phố Marietta tới trụ sở cũ kỹ của Dược sĩ Pemberton, chở đầy các ấm, bình lọc,

bản kiểm kê hàng, các tấm biển quảng cáo tự làm và đưa chúng tới cơ sở sản xuất mới. Khi đó, Dobbs đã rất phấn chấn. Sau này, Dobbs nhớ lại: "Các nhân viên ở phòng thí nghiệm của Candler rất thích thú bởi vì giờ đây, "chúng tôi có thể uống bao nhiêu Coca-Cola tuỳ thích."" Riêng Dobbs mỗi ngày uống 12 chai Coca-Cola, đôi khi là 15 chai.

Sự hào hứng của Dobbs không chỉ đơn thuần là của một khách hàng đã tìm thấy nguồn cung cấp dồi dào thứ đồ uống mình ưa thích. Ngay từ khi còn nhỏ, Dobbs đã để lộ thiên khiếu kinh doanh và một trực giác nhanh nhạy. Dobbs rất muốn bán Coca-Cola và trong đầu ông luôn đầy ắp các ý tưởng bán hàng.

Từ nhỏ, Dobbs đã chịu nhiều khổ cực. Dobbs lớn lên giữa cảnh nghèo khó trong một ngôi nhà lụp xụp chỉ có một buồng ở hạt Carroll, Georgia, gần đường Alabama. "Sammie" Dobbs, là cái tên mà gia đình Candler thường gọi cậu cháu trai quê mùa, chỉ được đi học sáu tháng và thứ ngữ pháp của Dobbs nhiều khi nghe rất chói tai. Với khoản lương ít ỏi 6 đô-la một tuần, giường ngủ là một chiếc võng mắc tạm trong căn phòng phía sau nhà. Chẳng ai ngờ rằng cậu bé chỉ làm chân sai vặt khi đó, sau này chính là quân sư cho ông cậu Asa Candler những cách thức để quản lý công ty hiệu quả.

Chẳng hạn như việc sản xuất Coca-Cola đóng trai. Trong những lần đến thăm khu xưởng đổ nát của Dược sỹ Pemberton, Dobbs đã được chứng kiến cảnh đóng chai bằng các phương pháp thô sơ trong một kho để than ở sân sau, và thật sự bị ấn tượng. Hệ thống đóng chai Matthew chỉ to hơn chiếc bàn gỗ một chút, với các ống dẫn được nối với một máy phát và hai trụ xi-lanh bằng kim loại thô. Một chiếc đòn bẩy được đặt dưới chân có tác dụng mở van, để xi-rô chảy vào chai, giữ chặt chiếc đĩa bằng cao su ở phía trong được bịt kín bằng nút chai Hutchinson. Quá trình cacbonat hóa được thực hiện bằng phương pháp truyền thống và không khử được mùi hôi là trộn axit sunfuric vào thứ bột cẩm thạch, rồi đẩy khí thoát ra vào nước bị nén trong trụ xi-lanh. Dobbs thừa nhận quá trình này "thật mất vệ sinh, bẩn thỉu và cũ kỹ", nhưng ông cũng nhận ra tiềm năng rất lớn của sản phẩm Coca-Cola đóng chai.

Sau khi Candler giành quyền quản lý công ty, Dobbs được giao đi bán Coca-Cola cho các quầy nước ngọt ở Georgia, miền Nam Carlifornia. Dobbs đã làm đúng trách nhiệm của mình, giao hàng cho chủ cửa hàng thuốc tại các thị trấn trên khắp vùng. Thậm chí Dobbs còn đi trước cậu mình một bước là bán cho các thương nhân có phương pháp đóng chai giống Pemberton. Khi Dobbs trở về nhà, Candler đã chất vấn và bắt ông dừng việc này lại. Trong mắt của Candler, đóng chai là một cách làm thủ công, thô sơ và có hại cho sức khỏe. "Có rất nhiều người vô trách nhiệm," Candler giải thích, "họ không quan tâm đến uy tín của sản phẩm và cậu sợ là cái tên Coca-Cola sẽ bị làm phương hại." Các chai có nút kiểu Hutchinson nổi tiếng là khó cọ rửa và rất ít cơ sở đóng chai để tâm cải thiện điều này. Vì vậy, người ta không lấy làm lạ khi thấy máy đóng chai được đặt trong chuồng ngựa, trên nền đất phủ đầy rơm rạ và phân ngựa. Do đó, Candler yêu cầu Dobbs chỉ được bán Coca-Cola cho các quầy nước ngọt.

Nhưng Dobbs phản đối. Theo ông, số quầy bán nước ngọt còn rất hạn chế. Phương pháp tối ưu nhất là bán Coca-Cola mọi lúc, mọi nơi. Cốc Coca-Cola chỉ có thể được bán tại các quầy nước ngọt nhưng chai Coca-Cola có thể chở đi và bán ở khắp mọi nơi. Đó là tương lai của công việc kinh doanh và nó không hề có giới hạn. Tuy nhiên, khi đó, chàng trai trẻ tuổi Dobbs vẫn còn là một thiếu niên và đã không thể cứng rắn bằng ông cậu của mình. Mặc dù không thể bảo vệ lý lẽ trước Asa Candler, nhưng rõ ràng Dobbs đã ủng hộ việc đóng chai Coca-Cola từ rất lâu trước khi những người khác cũng đưa ra ý tưởng này. Trong một bộ phim được nhiều người yêu thích vào năm 1934, Imitation of Life, nhân vật thủ vai Claudette Colbert đã nhắc lại giai thoại nổi tiếng là Asa Candler từng trả 50.000 đô-la cho một lời khuyên chỉ có hai từ về Coca-Cola là "đóng chai", trong khi sự thực là Candler đã nhận được lời khuyên này mà chẳng tốn xu nào từ chính người cháu ruột của mình và lờ đi trước đó hơn một thập kỷ.

Trong suốt hai mùa hè đầu tiên của thời đại Candler (1889-1890), Dobbs đã đi khắp miền Nam bằng xe lửa và xe ngựa tới tận sông Mississippi ở phía Tây, Nam Carolina ở phía Bắc. Sau này, ông thường kể lại đầy tự hào, chính ông là người quảng bá Coca-Cola khắp vùng này. Sau khi lang thang khắp nơi để bán Coca-Cola, Dobbs nhanh chóng được giao một công

việc văn phòng ở Atlanta và phụ trách phòng vận chuyển hàng của công ty. Đó là một công việc đòi hỏi sự chính xác cao, nếu mắc sai lầm, Dobbs sẽ bị phạt nặng. Nhưng Dobbs đã làm công việc này rất tốt. Vào những năm 1890, Dobbs kết thúc thời gian học việc. Trong thời gian làm việc cùng Frank Robinson, Dobbs đã học được tất cả những điều cần thiết về công việc kinh doanh, từ mua nguyên liệu và sản xuất nước ngọt đến việc thiết kế tài liệu quảng cáo hỗ trợ bộ phận bán hàng.

Đêm đến, với sự kèm cặp của giám mục Warren Candler, Dobbs học hành rất chăm chỉ để bù đắp cho thời gian không được tới trường. Chẳng mấy chốc, cậu bé quê mùa ngày nào đã trở thành một chàng trai mạnh mẽ. Dù thay đổi nhiều, nhưng trong tính cách của Dobbs, có một phần không bao giờ dịu đi, đó chính là khát vọng. Trong các bức ảnh chụp từ thời đó, nét nổi bật nhất ở Dobbs là ánh mắt: sáng lấp lánh, mạnh mẽ, đầy hiểu biết, khao khát và có phần hoang dã.

Công ty Coca-Cola của những năm 1890 là một hãng kinh doanh với quy mô khiêm nhường rất dễ khiến người ta nhầm tưởng. Cho đến tận cuối thế kỷ, khi sản lượng đã vượt mức ¼ triệu gallon và sản phẩm có mặt ở tất cả các bang trên toàn nước Mỹ, cả tổng công ty ở Atlanta mới chỉ có 20 nhân công. Khi một nhà máy mới được mở năm 1898 – nhà máy mà Asa Candler tin là có thể đáp ứng mọi nhu cầu về Coca-Cola – tổng số thành viên trong công ty cũng chỉ đứng vừa bậc tam cấp đầu tiên khi chụp ảnh.

Mặc dù sản lượng nước ngọt mỗi năm đã tăng lên đáng kể, nhưng về cơ bản, phương pháp sản xuất vẫn không thay đổi. Nước, đường, caffeine, đường caramen được nấu trong một chiếc ấm, các chất bảo quản và hương liệu được cho vào thùng chứa lạnh, và sản phẩm cuối cùng được đóng vào thùng chứa để chuyển tới các đại lý bằng xe bò và tàu hỏa. Thách thức nhưng cũng là công việc thật sự khiến Dobbs hứng thú chính là bán hàng và marketing.

Asa Candler đã phát triển một đội ngũ bán hàng dọc vùng nông thôn nước Mỹ, cố gắng thuyết phục các cửa hàng tạp hóa nhận bán Coca-Cola. Nhưng những nỗ lực này không phải bao giờ cũng thành công. Một người cháu trai khác của Asa là Dan Candler kể lại cuộc nói chuyện điện thoại giữa ông và ông chủ hiệu tạp hóa ở một thị trấn nhỏ thuộc bang

Okahoma. Người đàn ông này chưa từng biết đến Coca-Cola và khi Dan thuyết phục ông ta mua một thùng 50 gallon, ông ta đã cười lớn. Dan mời ông ta mua một thùng bé hơn, 10 gallon, vẫn không có kết quả. Cuối cùng, tức giận Dan nói: "Ồ, thế ông có mua một bình 1 gallon Coca Cola không? Bất cứ ai cũng có thể bán được 1 gallon Coca Cola." Thế nhưng, người bán hàng vẫn điềm tĩnh trả lời: "Ồ! thưa ông, vậy mà ông vẫn chưa làm được điều đó đâu."

Frank Robinson và Sam Dobbs đã nghiên cứu để tìm ra phương pháp bán hàng hiệu quả hơn. Ngoài chiến dịch trưng bày sản phẩm với hàng trăm ngàn phiếu uống Coca-Cola miễn phí cho những chủ cửa hàng nước ngọt "dành cho bạn và người thân", Robinson và Dobbs còn thiết kế hàng loạt các biển quảng cáo với mục đích làm cho Coca-Cola trở nên gần gũi và được bán rộng rãi hơn. Họ đã thuê Ed Grant, một họa sĩ vẽ biển quảng cáo ở Atlanta, thiết kế một băng-rôn để treo tại các cửa hiệu. Chữ Coca-Cola được sơn màu đỏ trên nền trắng (với khẩu hiệu "Sảng khoái, thơm ngon" màu xanh) thu hút sự chú ý của mọi người và chỉ cho họ biết các địa điểm bán Coca-Cola. Năm 1894, họa sĩ Jim Couden đã vẽ tên Coca-Cola lên mặt tiền cửa hiệu của Will Young và Evans Mays ở Cartersville, Georgia. Đó là biển quảng cáo trên tường đầu tiên trong số 20 nghìn biển quảng cáo Coca-Cola trên tường hiện đang tô điểm cho phong cảnh nước Mỹ. Có lần, Robinson và Dobbs quyết định vẽ biểu tượng Coca-Cola lên tất cả các kho thóc ở vùng Midwest. Asa Candler thừa nhận, ông nhận ra sản phẩm của mình nổi tiếng trên toàn quốc khi trông thấy một tấm biển quảng cáo Coca-Cola trong nền bức ảnh chụp đoàn đưa tang tổng thống McKinley khi đám tang này đi từ New York tới Ohio năm 1901.

Phía bên trong các cửa hàng, Robinson và Dobbs đặt các đồ vật được gọi là các công cụ "hỗ trợ bán hàng" như: đồ lưu niệm, áp phích, khay và những đồ vật khác có tên Coca-Cola nhằm khắc sâu vào tâm trí khách hàng, thôi thúc họ mua sản phẩm trước khi rời cửa hàng. Công ty đã mua bản quyền bức ảnh chụp nữ diễn viên nổi tiếng Lillian Russell, vẽ thêm như thể tay cô đang cầm một cốc Coca-Cola và in thành nhiều tấm áp phích để trưng bày tại các quầy bán nước ngọt. Rất lâu trước khi cụm từ "mua ngẫu hứng" trở thành một phần của ngôn ngữ quảng cáo, Robinson và Dobbs đã linh cảm rằng họ có thể bán Coca-Cola cho

những người không có ý định mua khi mới bước chân vào cửa hiệu. Và để khơi dậy ngẫu hứng này, công ty đã tung ra hàng ngàn chai nước ngọt, đồng hồ, các tấm biển bằng kim loại, áp phích, đĩa và các miếng đề-can – tất cả để đảm bảo rằng dù khách hàng nhìn vào hướng nào đi chăng nữa thì cái tên Coca-Cola vẫn cứ đập vào mắt họ. Dần dần, các chủ cửa hiệu bắt đầu đánh giá cao Coca-Cola vì họ nhận ra rằng nó có thể thu hút khách bỏ tiền mua cả những mặt hàng khác nữa.

Công ty cũng mở chiến dịch quảng cáo ở trên các đường phố, trong đó nhân viên bán hàng phát miễn phí hàng ngàn bàn thấm, kẹp giấy, lịch và nhiều đồ mới lạ khác cho tất cả mọi người. Đáng chú ý nhất là một chiếc quạt nổi tiếng của Coca Cola, được làm theo kiểu truyền thống của Nhật Bản. Khi mở cánh quạt ra, người ta sẽ thấy bức tranh rất đẹp ở một mặt còn mặt kia là câu khẩu hiệu của Coca-Cola. Những chiếc quạt này truyền tải một thông điệp ngầm có tác động rất mạnh đến bất cứ vị khách nào đang cảm thấy khát và nóng đứng trước nó. Và việc phân phát những chiếc quạt kiểu này đã trở thành một thông lệ của Coca-Cola.

Những năm 1890, Dobbs dần đảm nhiệm vai trò trưởng phòng kinh doanh. Mặc dù trên danh nghĩa, Robinson vẫn giữ chức danh này, nhưng Dobbs đã đẩy ông sang một bên và đảm đương trách nhiệm đào tạo các nhân viên bán hàng, sắp xếp lịch làm việc, thực hiện các đơn đặt hàng, đóng gói sản phẩm khuyến mại, tặng kèm các hòm kim loại và gửi trước tới các ga xe lửa theo lộ trình của họ. Những người cháu trai khác của Asa Candler nhìn sự thăng tiến của Dobbs với cảm giác khâm phục xen lẫn lo lắng.

Đối với nhân viên cấp dưới, Robinson có tiếng là người hòa nhã và khoan dung. Nếu viên thư ký mắc sai lầm, Robinson sẽ xin lỗi và nói rằng đó là lỗi tại ông đã không đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng. Như một người cha đầy quan tâm, Robinson lo lắng cho sức khoẻ của các nhân viên bán hàng ngoài trời và luôn nhắc họ phải tự chăm sóc mình. Dobbs thì lại khó tính hơn nhiều. Anh khắt khe và đòi hỏi nhiều hơn ở các nhân viên. Chẳng hạn, Dobbs muốn các nhân viên bán hàng phải chỉ cho chủ các cửa hàng bán nước ngọt cách thức đúng đắn để chuẩn bị Coca-Cola, một công việc buộc họ phải bò dưới các tấm lưới ẩm ướt đầy bụi để

kiểm tra khoang chứa đá và bộ phận làm lạnh để đảm bảo nước carbonate đủ lạnh. Một cốc Coca-Cola ấm quả là một điều tồi tệ.

Theo gương Asa Candler, Dobbs tìm cách tuyển những nhân viên có trình độ cao. Bill Trebilcock, Giám đốc chi nhánh ở Chicago, thường tham dự các cuộc họp của liên minh phụ nữ Cơ đốc giáo không hút thuốc để tuyển nhân viên bán hàng. Với bộ ria mép dài và đỏ rực như lửa, Trebilcock là một người rất cuốn hút nhưng với các nhân viên bán hàng, điểm đáng nhớ nhất ở ông là ông không hút thuốc, nhai kẹo cao su, uống rượu hay chửi thề – và ông cũng không tuyển nhân viên có những thói quen này. Trong thời đại các nhân viên bán hàng trên đường phố (hay "những người bán hàng rong'') có tiếng là những người chơi bạc và chè chén, những nhân viên của Coca-Cola là ngoại lệ hiếm có.

Để bù đắp cho công việc vất vả của các nhân viên bán hàng, Dobbs đã đấu tranh cho quyền lợi của họ. Khi xe ngựa không còn được sử dụng nhiều, các nhân viên bán hàng muốn sử dụng xe của công ty, nhưng Asa Candler dường như vẫn thích theo lối cũ, ông chỉ trích yêu cầu đó như một sự xa hoa, lãng phí. Phải mất nhiều năm, Dobbs mới thuyết phục được ông mua một đội xe Locomobiles nhỏ cho các nhân viên bán hàng ở New York. Ông cũng đã chuyển nhượng chiếc xe hai chỗ ngồi hiệu Metalurgique, Bỉ của mình cho các nhân viên ở Chicago.

Cùng với sự quan tâm, Dobbs đòi hỏi sự tôn trọng và lòng trung thành. Các nhân viên bán hàng của Coca-Cola nhận được khoản lương khiêm tốn nhưng đều đặn là 12,50 đô-la một tuần, cộng thêm các khoản công tác phí, và Dobbs luôn tìm cách khẳng định vị trí là người kiểm soát kế sinh nhai của họ. (Rất nhiều người mong muốn được làm việc cho Coca-Cola bởi công ty chi trả cho ba bữa ăn ở nhà hàng mỗi ngày, tiền phòng ngủ tại các khách sạn tốt và một vé xe lửa hạng nhất bất cứ khi nào nhân viên bán hàng phải đi công tác xa). Dần dần, Dobbs khiến mình trở thành "đầu mối liên lạc duy nhất với trụ sở chính mà nhân viên bán hàng biết" và các nhân viên trả ơn anh bằng sự trung thành của họ. Một người trong số họ sau này đã miêu tả Dobbs là một nhà lãnh đạo bẩm sinh: "Một người đàn ông cực kỳ lôi cuốn, một tính cách năng động và một nhà diễn thuyết xuất chúng".

Ngoài ra, Dobbs còn đảm nhiệm các công việc khác nữa. Nhiệm vụ khó khăn nhất của một nhân viên bán hàng là ngăn các đại lý mua thứ nước ngọt rẻ tiền thay thế và bán chúng như hàng thật. Khoản lãi lớn từ mỗi khâu trong quá trình bán Coca-Cola làm lợi cho tất cả mọi người. Gia đình Candler chỉ mất chưa đầy 1 đô-la để sản xuất một gallon nước ngọt, sau đó bán cho người môi giới (thường là những người bán tạp phẩm hay những chủ cửa hàng dược phẩm) với giá 1,50 đô-la, lãi 50%. Người môi giới lại bán gallon đó cho một người bán lẻ với giá 2 đô-la, nhanh chóng thu được lợi nhuận bằng 1/3 số tiền bỏ ra. Người bán lẻ kiếm nhiều lời nhất, bán khoảng 100 ly từ mỗi gallon, thu lại 5 đô-la từ khoản đầu tư chỉ có 2 đô-la. Nhưng những người bán lẻ này có thể kiếm lời nhiều hơn nếu họ mua nước ngọt với giá dưới 2 đô-la. Khi Coca-Cola ngày càng được ưa chuộng thì càng có nhiều người bán hàng rong rao bán thứ chất lỏng màu nâu giả mạo.

Là một người có đạo đức cao trong kinh doanh, Asa Candler kịch liệt phản đối những kẻ làm hàng giả. Ông gọi đó là "những tên kẻ cướp vô liêm sỉ" đã làm giảm danh tiếng và lợi nhuận của Coca-Cola nhưng ông chỉ có một biện pháp xử lý duy nhất: Candler yêu cầu các nhân viên bán hàng bảo vệ lợi ích của công ty bằng nắm đấm. John H. Power, một nhân viên bán hàng thời đó kể lại, đồng nghiệp của ông sẽ cảnh báo những người bán Coca-Cola tại các quầy nước ngọt, và "nếu thấy anh ta vẫn tiếp tục bán hàng giả, họ sẽ đẩy anh ta ra ngoài và cho anh ta một cú đấm mạnh." Một người bán đồ tạp hóa ở bang Virginia đã than thở với Power là anh ta thường xuyên bị một nhân viên bán hàng khác đẩy ra phía trước cửa hàng và "đấm mạnh vào mắt". Trái lại, Power thường cố gắng áp dụng biện pháp thuyết phục.

Dobbs nhận thấy ý tưởng dùng nắm đấm đã lỗi thời. Khi nhìn quanh công ty, Dobbs ngày càng thất vọng. Ông thấy cần hiện đại hóa tất cả các khâu trong hoạt động của Coca-Cola, ở đâu ông cũng thấy sự trì trệ. Ông tin tưởng rằng, giải pháp cho vấn đề làm giả Coca-Cola không phải là gây gổ trên đường phố mà là ở trong phòng xử án, sử dụng luật pháp để giúp các nhà sản xuất chống lại sự cạnh tranh không lành mạnh.

Những nhân viên bán hàng không phải là người duy nhất cần đến sự trợ giúp đỡ của pháp luật. Năm 1899, mười năm sau lần đầu tiên Dobbs đề xuất phương án đóng chai, Asa

Candler bắt đầu đồng ý để những người bán hàng độc lập sản xuất và bán Coca-Cola đóng chai. Trên khắp đất nước, các cơ sở kinh doanh nhỏ cạnh tranh với nhau và đầu tư vào việc đóng chai để rồi rơi vào cuộc chiến giá cả với những đối thủ bắt chước nhãn hiệu Coca-Cola.

Hàng chục và cuối cùng là hàng trăm những người làm hàng nhái đã khiến thị trường tràn ngập trong các loại nước giải khát có tên gần giống Coca-Cola như: Afri-Cola, Ameri-Cola, Ala-Cola, Bolama-Cola, Café-de-Ola, Carbo-Cola… Nhưng đáng chú ý nhất là ở New Bern, bắc Carolina, dược sĩ Caleb Bradham đã làm ra thứ đồ uống có tên gọi Peps Cola.

Sự vô liêm sỉ của những kẻ làm hàng giả thật rõ nét (nhưng cũng cần thấy rằng họ đã chứng tỏ óc sáng tạo trong hành động ăn cắp của mình) và Dobbs không cảm thấy dễ chịu chút nào với những hành động này. Ông nóng lòng muốn kiện, và thường bí mật than phiền rằng các ông cậu của mình, Asa và John đã để mặc "hành vi vi phạm – nhiều khi là những hành vi rất trắng trợn – tiếp tục diễn ra mà không can thiệp". Trong khi các ông cậu nhà Candler đang tập trung tất cả nỗ lực về luật pháp và chính trị vào cuộc đấu tranh công khai chống lại Dr. Wiley và chính phủ, Dobbs lại lo ngại về việc những kẻ làm hàng nhái đang thâm nhập thị trường và hút dần doanh thu của Coca-Cola.

Dobbs không ngừng phát triển chiến lược tiếp thị của công ty. Quảng cáo vốn là niềm đam mê của ông và ông thấy ghen tỵ với quyền kiểm soát của Robinson đối với khâu cuối cùng đầy sáng tạo này. Giống như một cậu học trò đầy tài năng, vượt trội hơn cả thầy, Dobbs học hỏi từ Robinson và bắt đầu muốn tiến nhanh hơn, thử nghiệm các ý tưởng mới và chi nhiều tiền hơn.

Vào thời điểm chuyển giao thế kỷ, Robinson 45 tuổi còn Dobbs mới 31. Một kỷ nguyên mới đã được mở ra khi công ty quyết định đầu tư 10.000 đô-la cho những quảng cáo đầu tiên trên tạp chí ra hàng tháng của Munsey vào năm 1902 và Dobbs rất nóng lòng muốn đảm nhận vụ này. Robinson và Dobbs bắt đầu tranh cãi về qui mô và phạm vi quảng cáo của công ty. Cuộc tranh cãi của họ ngày càng trở nên gay gắt. Dobbs đã được giao quyền lãnh đạo và ông bắt đầu thể hiện những bất đồng của mình với Robinson trước ban giám đốc khiến Asa

Candler thường phải đứng ra làm trọng tài phân giải. Lúc đầu, Robinson thường thắng thế nhưng về sau tình thế lại đảo ngược.

Sự kiện đánh dấu cuộc tranh cãi cuối cùng giữa Dobbs và Robinson là việc thuê một chi nhánh quảng cáo ngoài trời vào năm 1902. Elmo Masengale, một người bạn của Robinson và là chủ một cửa hàng nhỏ ở Atlanta, là người chuyên thiết kế quảng cáo cho công ty. Với sự sáng tạo trong công việc, Elmo Massengale đã khởi xướng việc dùng các vận động viên nổi tiếng đương thời để quảng cáo cho Coca-Cola. Chẳng hạn, trong một quảng cáo trên báo năm 1903 có hình quán quân đua xe đạp Jack Prince đang uống Coca-Cola. Các bài quảng cáo của Massengale thường là một câu nói trực tiếp với độc giả như: "Các vận động viên khác có thể uống tất cả các loại rượu, bia mà họ muốn", ngôi sao bóng chày Nap Lajoie nói, "nhưng với tôi, đó là Coca-Cola."

Các đoạn quảng cáo của Massengale thường là những lát cắt của cuộc sống và ông luôn cố gắng làm cho Coca-Cola trở thành một bộ phận quan trọng trong các hoạt động của con người. Khác với các quảng cáo tĩnh trước đây với hình ảnh các nữ diễn viên mặc không kín đáo, cứng nhắc, tác phẩm của Massengale miêu tả những người đi xem hát – những người tiêu dùng thật sự – đang xếp hàng mua Coca-Cola trong giờ nghỉ giải lao. Các quảng cáo của ông thường tập trung khắc họa những khung cảnh gây khát và mệt mỏi, trong đó người ta sử dụng sản phẩm này. Massengale cũng nắm bắt được những thời cơ được tạo ra từ thời đại xe hơi. Quảng cáo tiên phong của ông miêu tả một nhóm đi ô tô dừng lại ở cửa tiệm bên đường, nơi có người phục vụ mặc đồ trắng bước ra với một khay đầy các cốc Coca-Cola "để làm dịu mát những cổ họng đang khát khô, tiếp thêm sinh lực cho cơ thể mệt mỏi và làm trí óc minh mẫn trở lại". Tuy nhiên, các quảng cáo của Massengale có một thiếu sót, đó là sự phân biệt đối xử: nhân vật chính trong các quảng cáo của ông là những người thuộc tầng lớp thượng lưu trong khi mục tiêu của công ty là hướng tới các khách hàng thuộc mọi tầng lớp trong xã hội.

Dobbs không tranh cãi về sự thay đổi cách thức và các thủ thuật quảng cáo đã lỗi thời. Ông chỉ chê trách Robinson và Massengale ở chỗ: những gì họ làm làm chưa đạt được hiệu quả

cần thiết. Theo Dobbs, các quảng cáo của Coca-Cola phải “thu hút sự chú ý bằng một thứ gì đó thật lôi cuốn, phải làm sao để bản thân nó đã nói lên câu chuyện, và sau đó làm cho câu chuyện này để lại ấn tượng tốt trong lòng người đọc, thuyết phục, đưa ra lý do vì sao họ nên mua sản phẩm”. Coca-Cola là một thứ đồ uống, Dobbs thừa nhận, “nhưng nó không phải là một thứ đồ uống thông thường”.

Tuy nhiên, vấn đề thật sự lại không phải là sự khác biệt trong chiến lược tiếp thị. Mâu thuẫn giữa Robinson và Dobbs về quảng cáo xảy ra cùng thời điểm Asa Candler bắt đầu từng bước rút khỏi các hoạt động của công ty. Với vai trò ngày càng khiêm tốn và hoạt động với tư cách “nhà hoạch định chiến lược chính”, Candler đang xây dựng bộ máy quyền lực trong ban quản trị và rõ ràng là Robinson và Dobbs đang cạnh tranh giành quyền tiếp quản Coca-Cola trong những năm tiếp theo. Nắm được quyền lãnh đạo trong lĩnh vực quảng cáo là chìa khóa để kiểm soát toàn bộ guồng kinh doanh này.

Tham vọng khiến Dobbs trở nên mù quáng. Không có được sự khéo léo để che giấu khát khao quyền lực, Dobbs phạm phải sai lầm là để cho mọi thành viên trong gia đình Candler chỉ nhìn thấy ở ông sự khao khát vị trí đứng đầu. Hầu hết họ không đồng tình. Trong mắt những người họ hàng, Dobbs vẫn là anh chàng “Sammie” ngày nào (cái tên ám chỉ nguồn gốc quê mùa thấp kém của ông). Họ cảm thấy việc Dobbs quyết tâm vượt lên một người đàn ông nhã nhặn và trung thành như Frank Robinson là một việc không chấp nhận được, và tất nhiên họ sợ ông sẽ tìm cách vượt qua họ. Những người anh em họ nhìn nhận sự công kích của Dobbs đối với Massengale chỉ vì mục đích duy nhất là quyền lực và sự ghen tị không che giấu: Dobbs chống lại Massengale vì Massengale làm việc cho Robinson và Robinson đang là một vật cản trên con đường thăng tiến của ông.

Chính vì vậy, cả công ty đã khá bất ngờ khi Asa Candler đứng ra giải quyết tranh chấp bằng cách đưa Dobbs trở thành giám đốc quảng cáo của Coca-Cola năm 1906. Điều mà tất cả mọi người đã bỏ qua là Dobbs, dù thấp kém về địa vị xã hội, lại có một bộ óc kinh doanh tuyệt vời và đã có cả một bảng thành tích để minh chứng. Candler quyết định cho Dobbs cơ hội để chứng tỏ ông có thể hoàn trả ngân sách quảng cáo cho công ty và Dobbs nhanh chóng tận

dụng cơ hội của mình. Dobbs có những lý do cá nhân để gạt Massengale sang một bên nhưng đó không phải điểm mấu chốt, trong quá trình lựa chọn người thay thế, Dobbs đã phát hiện ra một tài năng lớn đang lên trong lĩnh vực quảng cáo, Bill D' Arcy, người mà cả nửa thế kỷ sau đã làm nên lịch sử lẫy lừng của hãng Coca Cola.

Lần đầu tiên Dobbs gặp William Cheever D'Arcy trong một chuyến đi qua Midwest đầu những năm 1990. Lúc đó, William đang làm việc cho một chi nhánh quảng cáo chuyên bán các điểm yết thị quảng cáo trên xe điện ở St. Louis. Hai người quen nhau qua Williard Cox, một đại diện bán hàng của Coca-Cola ở vùng này, và nhanh chóng kết thân vì họ phát hiện ra họ có cùng đam mê là môn bóng chày. D'Arcy rất muốn thành lập công ty riêng và Dobbs đã khích lệ ông.

Tại hội chợ quốc tế St. Louis năm 1904, D'Arcy đã thu hút khá nhiều sự chú ý cho màn quảng cáo mà ông dựng cho George A. Dickel & Company, một hãng sản xuất rượu ở Nashville. Bơm nước từ sông Mississippi, D'Arcy đã tạo nên một thác nước nhân tạo vô cùng đẹp mắt để quảng cáo cho sản phẩm rượu Cascade Wiskey và Dickel đồng ý trở thành khách hàng đầu tiên của ông. Khách hàng thứ hai của D'Arcy là Coca-Cola. Cuối mùa hè năm 1906, D'Arcy mở văn phòng riêng của mình trong khu thương mại St. Louis. Trong năm kinh doanh đầu tiên, Dobbs đã chi cho công ty quảng cáo của D'Arcy tổng số tiền là 4.602 đô-la, trong đó có 1.500 đô-la cho quảng cáo trên các tờ báo địa phương ở St. Louis và Kansas. Sau đó, hài lòng với những kết quả thu được, Dobbs nâng số tiền chi cho D'Arcy lên 25.000 đô-la vào năm sau và ngày càng trao cho D'Arcy nhiều cơ hội kinh doanh với công ty hơn.

Là người dân gốc St. Louis, xuất thân từ một gia đình có nguồn gốc Ailen, D'Arcy khá ưa nhìn và có một phong thái chững chạc. Là người dè dặt và rất nghiêm túc trong công việc, ông tin tưởng vào mối quan hệ mật thiết giữa công ty với khách hàng, đặc biệt là giữ cho mối quan hệ cá nhân cũng như nghề nghiệp gần gũi với Dobbs.

Với sự lạnh lùng, Bill D'Arcy là một người bán hàng bản năng. Cũng như Dobbs, ông cho rằng các quảng cáo của Coca-Cola phải tạo ra những hình ảnh thu hút mọi người và biến

chúng trở thành một phần trong những phút giây thư giãn của cuộc sống thường nhật. Trong một quảng cáo, D'Arcy công bố: “Tất cả mọi người thuộc mọi tầng lớp, ở bất kỳ độ tuổi nào và thuộc cả hai giới đều uống Coca-Cola”, và đây chính là bản tuyên ngôn cho chiến lược của ông đối với công việc quảng cáo của công ty. Giống như Massengale, D'Arcy tin tưởng quảng cáo phải là các lát cắt của cuộc sống nhưng không chỉ có vậy, D'Arcy còn có tài viết những đoạn quảng cáo sống động, hấp dẫn nhắm đến đối tượng là những người dân bình thường. Quảng cáo trên báo đầu tiên cho Coca-Cola, D'Arcy sử dụng bức ảnh chụp ngôi sao bóng chày Ty Cobb và viết:

“Một điều gì đó sắp xảy ra. Mọi người đều rất hồi hộp. Cừ quá! Tuyệt vời Ty! Ổn rồi! Bạn gào khản cả cổ. Khi trận đấu kết thúc, bạn thấy nóng bức, khát và mệt nhoài. Một cốc Coca-Cola mát lạnh, đầy hương vị sẽ đưa bạn trở lại trận đấu, giải tỏa cơn khát và làm bạn dịu lại.”

D'Arcy đã đưa những câu chuyện (cùng cảm giác hưng phấn) vào các quảng cáo của mình và sớm đạt thành công nhanh chóng. Các quảng cáo của ông có sức thu hút rộng rãi và được kết nối ở cấp độ cảm xúc và đơn giản. D'Arcy am hiểu tâm sinh lý của con người. Một nhóm các họa sĩ đảm nhận thiết kế tấm biển quảng cáo cho một công ty dệt kim có hình một phụ nữ trẻ, hấp dẫn với đôi chân dài và đầy quyến rũ. Những người mang mô hình này đến văn phòng của D'Arcy với tâm trạng lo lắng. Họ sợ đã đi hơi xa, nhưng họ đã rất ngạc nhiên khi thấy D'Arcy nhìn bức vẽ và gật đầu tán thưởng: “Các quý ông,” ông nói đầy nghiêm trang, “Tôi muốn tác phẩm này được hoàn thành để bất cứ người đàn ông nào đi trên đường và đi qua tấm áp phích này đều say mê người phụ nữ đó.”

Trước khi D'Arcy sử dụng hình ảnh này, những người phụ nữ trong các quảng cáo của Coca-Cola thường có xu hướng hoặc là ngây thơ như các cô thiếu nữ hoặc, nếu là các nữ diễn viên chuyên nghiệp, thì thường cứng nhắc và có phong cách giống như ở thời của nữ hoàng Victoria. Sự ngây thơ trong trắng của họ phản ánh tính nghiêm túc của Asa Candler. Theo lời kể của Sam Williard, cháu trai của Asa, khi quảng cáo xuất hiện lần đầu tại xưởng in thạch bản, tất cả mọi người ở trụ sở Atlanta đều tập trung lại để xem: “Nếu hình quảng cáo là một người mẫu đáng yêu và mặc áo choàng kín đáo, ngài Robinson sẽ nói: ‘Chắc Asa sẽ

thích cái này đây.'" Khi D'Arcy đảm nhận công việc, những người mẫu vẫn tươi trẻ, khoẻ khoắn nhưng ở họ, có gì đó rất mới. Các cô gái trong tờ lịch của công ty trở nên dễ gần ngày càng giảm sút – ông chỉ được giao đặt các quảng cáo trên các ấn phẩm mang tính chất tôn giáo – cho đến khi mất hẳn vị trí ở Coca-Cola.

Không chỉ tập trung phụ trách kinh doanh và quảng cáo, Dobbs còn hướng sự chú ý của mình tới các lĩnh vực khác của công ty. Năm 1906, Harold Hirsch gia nhập công ty luật của John Candler và liên tục hợp tác với Dobbs trong các hoạt động chống lại sự tấn công của những kẻ làm hàng giả và xâm phạm thương hiệu trên phương diện pháp luật. Ngay sau khi Dobbs và D'Arcy hợp tác hiệu quả trong các hoạt động quảng cáo của Coca-Cola, Dobbs và Hirsch cũng trở thành cặp bài trùng đấu tranh cho sự chuyển hướng các chính sách pháp luật của công ty. Hirsch là một luật sư tài năng, rất hiếu chiến, hăng hái điều tra và kiện các đối thủ của Coca-Cola.

Sinh trưởng trong một gia đình Do Thái ở Atlanta, tính cách hiếu chiến của Hirsch được thể hiện từ khi ông còn là một chàng trai trẻ chơi ở vị trí trung phong và hậu vệ trong đội bóng của trường Đại học Georgia. Năm 1901, ông tốt nghiệp với kết quả xuất sắc. Không kế tục công việc kinh doanh quần áo của gia đình, Hirsch theo học và lấy bằng cử nhân luật tại trường Đại học Columbia năm 1904 và lọt vào tầm ngắm của John Candler, khi đó đang làm thẩm phán tại tòa án tối cao của Georgia. Candler nhận thấy sự cần thiết phải có những con người mới tài năng và đầy nhiệt huyết trong công việc và đã chọn Hirsch (khi đó mới ở tuổi 24) làm cộng sự lâu năm trong công ty Candler, Thomson & Hirsch.

Hirsch, một người mạnh mẽ, có dáng người thấp đậm, chắc nịch đã làm hồi sinh tinh thần hiếu chiến trong cuộc chiến bảo vệ thương hiệu Coca-Cola. Trong một chương trình cải cách, quốc hội đã thông qua luật bảo vệ thương hiệu năm 1905. Lần đầu tiên, các đạo luật về thương hiệu của liên bang được áp dụng đối với hoạt động kinh doanh trong các tiểu bang, tạo cơ hội cho Coca-Cola có thể kiện những kẻ vi phạm tại các hạt của Mỹ. Những người lớn tuổi trong gia đình Candler lo lắng rằng có thể mất nhiều năm những đạo luật này mới có hiệu lực và không có gì để đảm bảo công ty tiếp tục được độc quyền sử dụng thương

hiệu Coca-Cola. Nhưng với sự hậu thuẫn của Dobbs, Hirsch đã bỏ qua sự nghi ngại của thế hệ đi trước và bắt đầu cuộc chiến.

Phát hiện ra hai người đóng chai ở Nam Carolina đang sản xuất một sản phẩm chất lượng kém hơn và dán nhãn Coca Cola, Hirsch đã kiện lên tòa án của liên bang và giành chiến thắng đầu tiên vào mùa xuân năm 1906. Việc hai người đóng chai đã bỏ túi một số tiền nhỏ 125 đô-la khi rao bán loại nước ngọt giả trên đường phố không quan trọng, mục đích chính của Hirsch là gửi đi thông điệp: công ty sẽ không khoan nhượng cho những kẻ làm hàng giả. Hirsch đã giành thắng lợi trong vụ kiện tại Pennsylvania chống lại các nhà sản xuất Toca-Coca, ở Louisiana chống lại Ko-Kola và ở Illinois chống lại Kos-Kola. Dobbs đã ủng hộ chiến lược mới về luật pháp bằng một chiến dịch quảng cáo thuyết phục người tiêu dùng đấu tranh cho sản phẩm Coca-Cola đích thực.

Trong thập kỷ đầu của thế kỷ XX, Dobbs trở thành nhân vật quan trọng nhất sau Asa Candler. Khi những rắc rối của công ty với Tiến sĩ Wiley bắt đầu xuất hiện năm 1907, Dobbs chịu trách nhiệm lôi kéo sự ủng hộ về chính trị của hàng ngàn người bán lẻ xi-rô trên khắp đất nước. Tại hội nghị của những người bán dược phẩm ở Chicago, Dobbs dẫn đầu một nhóm 20 người của Coca-Cola cung cấp phương tiện đi lại, nhiệt thành thuyết phục ba ngàn người tới tham dự.

Khi John Candler và Harold Hirsch chuẩn bị cho vụ kiện của công ty với Wiley tại phòng xử án, Dobbs xuất hiện với tư cách là người diễn thuyết hùng hồn của Coca-Cola trong một lĩnh vực rất quan trọng đó là dư luận. Đấu tranh để loại bỏ Coca-Cola khỏi những vết tích cuối cùng của nguồn gốc dược phẩm, Dobbs đã vận động tranh cử để trở thành chủ tịch của hiệp hội quảng cáo Mỹ và góp phần phát động phong trào "hãy nói thật trong quảng cáo". Trong suốt hai nhiệm kỳ lãnh đạo hiệp hội, Dobbs đã đi khoảng 45.000 dặm khắp đất nước để thuyết giảng về học thuyết "quảng bá trung thực" (đồng thời liên kết hãng Coca-Cola với những chuẩn mực này). Các uỷ ban địa phương mà Dobbs hỗ trợ thành lập sau này phát triển thành hệ thống Better Bussiness Bureaus có qui mô rộng khắp trên toàn quốc. Nhờ

Dobbs, một công ty trước đó thường phóng đại những lợi ích có trong sản phẩm của mình nhanh chóng trở thành một tổ chức mẫu mực.

Con đường đến vị trí cao nhất trong nấc thang quyền lực của Dobbs ở Coca-Cola thật phi thường và ấn tượng khi chúng ta xem xét xuất phát điểm rất thấp của ông, và càng ấn tượng hơn khi xem xét sự thất bại của những người con của Asa Candler. Trong khi Dobbs thể hiện sự tháo vát trong rất nhiều lĩnh vực thì Howard, người con trai cả của Candler lại ngược lại. Ngoài sự nhiệt tình trong quy trình sản xuất Coca-Cola, Howard tỏ ra không thích hợp với bất kỳ lĩnh vực nào khác.

Nhân dịp kỷ niệm 25 năm ngày khởi xướng phong trào, trong một bài phát biểu, Hiệp hội quảng cáo Mỹ đã ca ngợi Dobbs trong vai trò lãnh đạo: “Anh đã phát động một cuộc vận động, lúc đầu dường như chỉ là một cuộc chiến đơn lẻ, để loại bỏ gian lận ra khỏi mảnh đất quảng cáo linh thiêng. Sau hai năm, ngọn đuốc mà ông thắp lên vẫn soi sáng trong thế giới những người tiêu dùng và soi sáng cả một thế hệ.”

Một sự kiện xảy ra vào năm 1908 đã thể hiện rõ điều này. Khi công ty đang chuẩn bị cho cuộc chiến với Dr. Wiley, Asa giao cho Howard tới New Jersy giám sát phòng thí nghiệm Schafer để đảm bảo công thức Merchandise No.5 được sản xuất tại đây đã tuân thủ đạo luật về thuốc và thực phẩm nguyên chất (Pure Food and Drugs Act) – không có cocaine. Vì từng kinh ngạc trước những kết quả kiểm tra không thể ngờ tới, Asa cố gắng để không lặp lại tình trạng này. Khi gọi điện cho chi nhánh của Schaefer và yêu cầu họ sắp xếp một cuộc gặp để tham quan cơ sở sản xuất, Howard được biết mình không được chào đón ở đây. Howard báo cáo lại sự việc cho Asa. Asa ngay lập tức nói chuyện với Sam Dobbs, và Dobbs rất ngạc nhiên trước sự nhút nhát của người anh em họ Howard. Dobbs chỉ rõ, hợp đồng cho công thức Merchandise No.5 trị giá mười ngàn đô-la và vì vậy Tiến sĩ Schaefer không có lý do gì để từ chối chuyến viếng thăm của bất cứ thành viên nào của hãng Coca-Cola, chứ chưa nói đến con trai ông chủ. Howard không cần xin phép để tới thăm phòng pha chế này. Anh ta chỉ cần tới đó gõ cửa và xông vào. Tối hôm đó, Asa đã viết thư cho Howard và lại cử Howard đến đó một lần nữa.

Xét đến sự nhu nhược của Howard và sự thiếu năng lực của bốn người con còn lại của Asa trong công việc kinh doanh (trong bốn người con này, chỉ có duy nhất William, con út trong gia đình, đi làm), có lẽ chẳng có gì ngạc nhiên khi Dobbs tin rằng ông sẽ được thay thế ông cậu điều hành công ty. Khi có một mình, Dobbs thường gọi Coca-Cola là đứa con của chúng tôi hay đứa con của tôi, và dần hình thành suy nghĩ mình là người duy nhất có thể dẫn dắt công ty trong thế hệ tiếp theo. Với vị trí sẵn có trong lĩnh vực kinh doanh và tiếp thị cùng quyền kiểm soát ngày càng cao trong các hoạt động khác, Dobbs trở thành chủ tịch không chính thức của công ty (lúc này, Asa vẫn nắm quyền).

Dobbs nhận được khoản tiền lương là 8.000 đô-la một năm, số tiền khiêm tốn nhưng vẫn nhiều hơn mức lương 6.000 đô-la một năm của Howard và 5.200 đô-la Asa tự trả cho mình. Từ vị trí là một người cháu họ quê mùa, Dobbs tự nhận mình là một thành viên của gia đình, xứng đáng để thực hiện các sứ mệnh của gia đình. Dobbs đặt tên con trai là Samuel Candler Dobbs, một cái tên nghe rất lạ nhưng có vẻ như có một dụng ý nào đó khi ông thường gọi con mình bằng tên đệm.

Dobbs không biết những tham vọng mà Asa Candler ấp ủ đối với người con trai Howard của ông. Asa thúc giục Howard phải tìm hiểu thêm về công việc kinh doanh và chuẩn bị tiếp quản công ty nhưng những lời nhắn nhủ này chỉ được đưa ra trong những lần nói chuyện riêng giữa hai bố con chứ không công khai ở cơ quan hay trong những cuộc họp của cả gia đình. Dobbs cho rằng mình là thành viên cao nhất trong ban điều hành và ông tin, những người khác cũng nghĩ như vậy.

Asa đồng tình với ý kiến của mọi người về người con trai cả của ông – một người "trầm, tốt bụng và thân thiện", một người có thể tận tâm với Coca-Cola nhưng không có tài năng lãnh đạo công ty. Mặc dù có suy nghĩ như vậy, nhưng Asa vẫn tự thuyết phục mình, Howard sẽ là người kế cận.

Trong một bức thư mật gửi anh trai Warren, Asa tiết lộ ý định rút lui hoàn toàn khỏi công ty vào tháng 12/1913 khi bước sang tuổi 62. "Đây là điều chỉ có anh và em biết thôi nhé," Asa viết, và dự định của ông là đưa Howard lên làm chủ tịch mới của công ty. Không có một chi

tiết nào trong tài liệu này giải thích cặn kẽ tại sao Asa lại ủng hộ Howard thay vì Dobbs. Chắc chắn sợi dây máu mủ là yếu tố quyết định ở đây. Howard muốn vị trí này và có người bố nào có thể chịu đựng sự thất vọng của con trai nếu chiếc ghế kia bị mất về tay Dobbs. Nhưng cũng có một yếu tố khác tác động đến quyết định của Asa: đó là tính khí.

William Candler là kiểm toán viên của trụ sở công ty ở Atlanta, và trong cuốn nhật ký không được công bố, ông ghi lại một sự kiện xảy ra vào khoảng năm 1913: Dobbs đang diễn thuyết đầy sôi nổi với các nhân viên của công ty. "Vì chúng ta đã có một năm kinh doanh rất tốt", Dobbs nói với giọng phấn khích "giờ đây, chúng ta đã đạt đến một vị trí mà không phải ngả mũ trước bất kỳ ai." Lúc đó, tôi đã để ý thấy cha xoay hai ngón tay cái, một hành động ông thường làm khi phải nghe điều gì đó không thích. Sau bài phát biểu của Dobbs, đến bài phát biểu của mình, Asa đã nói: "Anh Sammy Dobbs, trong bài phát biểu của mình, đã nói giờ đây chúng ta không phải ngả mũ trước bất kỳ ai, nhưng tôi xin nói với các quý ông, quý bà là tôi đi và cầm mũ ở tay."

Dobbs tỉnh ngộ với một đòn giáng đau đớn. Mục đích trở thành chủ tịch công ty của ông sắp tuột khỏi tay. Thất bại vì lý do nguồn gốc gia đình chỉ là một vấn đề, vấn đề tàn nhẫn hơn trong trường hợp của Dobbs là khi xét đến công việc. Những đóng góp to lớn của ông cho công ty đều bị Asa Candler bỏ qua. Dobbs đã chuẩn bị sẵn sàng để tiếp quản công ty và rồi, điều ông nhận được lại là sự thật: Asa Candler không quan tâm đến những phẩm chất cần có của một người lãnh đạo. Mệt mỏi, lo lắng và bị ám ảnh bởi cái chết, Asa Candler đã bay tới châu Âu để nghỉ ngơi vào mùa hè năm 1913, có vẻ như ông đã mất đi lòng tin vào chủ nghĩa tư bản. "Tôi không còn muốn kiếm tiền nữa," người đàn ông giàu nhất Atlanta viết. Ông muốn làm cho trái đất tốt đẹp hơn.

Ba năm sau đó, Candler vẫn trì hoãn việc rút lui khỏi công ty và bàn giao chức vụ chủ tịch cho Howard. Người đàn ông lớn tuổi này ngày càng bi quan về triển vọng của công ty. Hy vọng bán công ty của ông thật mỏng manh khi Tòa án Tối cao Hoa Kỳ xem xét lại kết luận của thẩm phán Sanford trong vụ kiện Chattanooga. Asa lo sợ mình sẽ thua cuộc. Chính sách mới về thuế buộc ông phải phân phối lại số lợi nhuận thặng dư của công ty. Mặc dù đã bỏ ra

hàng triệu đô-la tiền túi cho các hoạt động từ thiện, Asa vẫn lo lắng công ty sẽ không có đủ vốn để hoạt động trong những năm tiếp theo. Cùng thời điểm này, Asa được tận mắt chứng kiến không khí chiến tranh trong chuyến thăm châu Âu và ông tin rằng chiến tranh sẽ lan nhanh đến Mỹ và phá hoại hoạt động kinh doanh.

Chiến thế giới lần thứ nhất đã có tác động nặng nề đối với nền kinh tế phía nam nước Mỹ, khi việc đóng cửa các thị trường châu Âu gần như làm cho những người trồng bông bị phá sản. Mùa thu năm 1914, giá bông sụt giảm tạo cho Asa cơ hội thực hiện ước muốn làm từ thiện bằng một cử chỉ hào hiệp: đóng góp tài sản riêng vào một quỹ bảo lãnh cho vay trị giá 30 triệu đô-la và đồng ý mua một vụ bông cho cả bang Georgia. Ông muốn xoa dịu nỗi lo sợ và những gì mà đồng bào miền Nam phải chịu đựng – dù phải đơn thương độc mã nếu cần thiết.

Nhờ vào khả năng tài chính vững vàng, năm 1914, Asa Candler trao tặng khoản tiền 1 triệu đô-la cho trường Đại học Emory, để chuyển khuôn viên chính từ vùng nông thôn lên Atlanta; một năm sau, ông đã ký một trái phiếu trị giá ba triệu đô-la cho bang Georgia – lần đầu tiên kể từ cuộc nội chiến, một khoản tiền được trao tặng bởi nguồn vốn hoàn toàn trong nước.

Candler đã để chiếc ghế chủ tịch công ty trong tình trạng lấp lửng cho đến ngày 21/01/1916, khi ông thông báo ngắn gọn trong cuộc họp thường niên là con trai ông, Howard sẽ kế nhiệm vị trí chủ tịch công ty. Trong một cuốn sách viết về cha mình, Howard nhận định việc thay đổi người quản lý công ty là do sự kết hợp của nhiều yếu tố, bắt đầu từ sự phiền muộn của Asa về chính sách thuế mới của liên bang. “Cha tôi cảm thấy”, Howard viết, “ông không thể tiếp tục quản lý theo cách mà ông tin rằng có thể đảm bảo sự phát triển cao nhất cũng như có thể phát hiện ra tiềm năng lớn của hoạt động kinh doanh.” Howard cho biết, cha ông rất bi quan về triển vọng của Coca-Cola. Theo Howard, sự thất vọng của cha ông một phần còn là do sự kiện Frank Robinson nghỉ việc vào năm 1914 vì sức khoẻ yếu. Trong cuốn sách của Howard, Asa hiện lên như một kẻ đầu hàng, vô vọng. Nếu như Asa có một chút tin tưởng rằng con trai ông có đủ khả năng lãnh đạo hay lạc quan về tương lai

của công ty, thì ông đã thất bại khi thể hiện điều này trước Howard. Asa dường như đã trao cho con trai quyền quản lý một tập đoàn mà ông cho rằng đang trên bờ vực đi xuống, và rất dễ đi đến phá sản.

Trên thực tế, quyết định trao quyền đột ngột của Candler đã khiến một số nhân viên Coca-Cola hoang mang và giới kinh doanh ở Atlanta lo lắng. Hai tuần sau, tức ngày 01/02/1916, Candler đã có một hành động bất thường: tuyên bố, ông vẫn muốn làm việc và sẽ tiếp tục giữ chức chủ tịch. Một quyết định khác cũng được đưa ra vì mục đích đảm bảo tương lai của công ty: Sam Dobbs được bổ nhiệm làm phó chủ tịch và giám đốc bán hàng-quảng cáo, trở thành người thay quyền chính của Howard.

Trong mắt mọi người, Dobbs là một nhà quản lý tốt và luôn hoàn thành xuất sắc trách nhiệm mà công ty giao phó. Nhưng ở ông có một dấu hiệu bất mãn rõ ràng, ông luôn tìm cách rời khỏi Atlanta bất cứ khi nào có thể. Một vài tuần sau khi Howard nhậm chức, Dobbs thông báo với các đồng nghiệp, từ nay về sau ông sẽ nhận thư tại văn phòng New York. Và ông bắt đầu tìm cách đảo ngược tình thế.

Khi Asa Candler còn nắm giữ Coca-Cola, Dobbs không thể trông đợi được gì. Vào thời điểm Howard trở thành chủ tịch, Asa nắm 391/500 cổ phiếu và vì vậy vẫn giữ quyền kiểm soát tuyệt đối. Kể từ năm 1892, khi Asa thực hiện chính sách đặc quyền, chỉ có rất ít người bên ngoài có cổ phần trong công ty (hầu hết họ là những người bán buôn, phân phối Coca-Cola trên các khu vực khác nhau và có một lượng cổ phiếu nhỏ thay cho tiền hoa hồng) nhưng đến năm 1916, Candler đã mua lại tất cả và sau đó, chia cho các thành viên của gia đình Candler và Frank Robinson. Dobbs nắm 23 cổ phiếu, năm người con của Asa, trong đó có Howard, mỗi người giữ năm cổ phiếu. Nhân viên trong công ty thường truyền tai câu chuyện, Candler rất thích kết thúc những tranh luận thường ngày trong gia đình bằng câu nói: "Với tư cách là cổ đông lớn nhất, tôi phản đối điều đó."

Dự định bán công ty của Asa vẫn được giữ kín và chẳng ai có thể biết được ông sẽ giữ tình trạng này tiếp tục trong bao lâu, nếu như không có những sự kiện bất ngờ xảy đến. Ngày

22/5/1916, Tòa án Tối cao Hoa Kỳ ra phán quyết cuối cùng, hủy bỏ lời buộc tội của thẩm phán Sanford trong vụ kiện Chattanooga.

Đúng như Hirsch lo ngại, Thẩm phán Charles Evans Hughes của Tòa án Tối cao đã chỉ trích lời buộc tội được chuyển lên từ tòa án cấp dưới. Các luật sư của chính phủ đã chứng tỏ sự kiên quyết của mình trong việc đảm bảo rằng các điều khoản của đạo luật Dược phẩm và Thức ăn Tinh khiết được bảo vệ. Coca-Cola đã bào chữa khôn khéo rằng caffeine không phải là một nguyên liệu "được thêm vào" một cách bất hợp pháp bởi nó luôn nằm trong công thức nước ngọt, và thẩm phán Sanford đã đồng ý như vậy. Thẩm phán Hughes không đồng ý với kết luận này. "Nếu như vậy," ông đả kích, "đạo luật sẽ trở thành trò hề. Các nhà sản xuất có thể thỏa mái cho thạch tín, stricnin hoặc bất kỳ nguyên liệu có hại nào khác khi chế biến đồ ăn, thức uống miễn là nó được làm theo công thức và được bán dưới một cái tên thú vị."

Hughes còn gay gắt hơn khi phủ nhận quyết định của quan tòa Sanford ở khía cạnh thứ hai, đó là vấn đề gắn sai nhãn hiệu. Sanford cho rằng công ty có quyền gọi sản phẩm là Coca-Cola, mặc dù nó chỉ chứa rất ít coca hay kola, bởi hai cái tên đi liền với nhau chỉ đơn giản để tạo thành một thương hiệu lạ. (Các luật sư của công ty lấy dẫn chứng, ngũ cốc Grape-Nuts đã nhận được sự bảo vệ ở các tòa án mặc dù nó chẳng chứa nho (grape) hay quả hạch (nut) nào). Nhưng Tòa án Tối cao cũng đã bác bỏ lời biện hộ này. "Nếu trường hợp trên được chấp nhận," Hughes viết, "nó sẽ cho phép một nhà sản xuất – người không thể sử dụng cái tên sôcôla cho sản phẩm không phải sôcôla, vani cho sản phẩm không phải vani - ghép hai từ tạo thành cái tên "Sôcôla-Vani" dù sản phẩm chẳng có lấy một trong hai nguyên liệu này." Tòa án tối cao tuyên bố thẩm phán Sanford đã vượt quá quyền hạn. Vụ án này đáng lẽ phải được đưa lên ban bội thẩm. Chính phủ buộc phải xét xử lại.

Ở Atlanta, Howard Candler "ngạc nhiên cực độ, gần như kinh hoàng" trước quyết định của Tòa án Tối cao. Trên thực tế, do có lời cảnh báo của Hirsch, kết cục này không đến độ bất ngờ như Howard Candler ghi lại, nhưng chắc chắn chính nó đã thôi thúc Asa thấy sự cấp thiết của việc thương lượng bán lại công ty. Vụ án đang đi theo chiều hướng xấu và Candler chẳng còn tâm trí để lặp lại vụ tranh chấp năm 1911. Không lâu sau khi thẩm phán Hughes

ra quyết định, ông miễn cưỡng đồng ý ra tranh cử chức thị trưởng Atlanta trong danh sách sửa đổi (và giành chiến thắng). Ông không muốn những lời buộc tội ấy một lần nữa lại gây chấn động đối với loại nước ngọt mà ông gần như coi là danh tiếng của mình.

Điều tồi tệ nhất đã qua đi, nhưng kỳ lạ là Asa lại nâng giá chuyển nhượng công ty. Thực tế, giá công ty tăng lên gấp ba lần, phản ánh việc công ty liên tục lập kỷ lục mới về doanh thu, tổng thu nhập và lợi nhuận. Candler đã chỉ thị cho Harold Hirsch thông báo với bố vợ của mình, Sam Brown, là gia đình Candler sẽ được hưởng 25 triệu đô-la từ việc bán công ty. Đến lượt mình, Brown và Hirsch lại điện cho các nhà đầu tư là Coca-Cola đang hoạt động trở lại.

Điều khiến dự kiến của Candler gây tò mò (và nó cũng phản ánh nỗi lo lắng của ông) là sự bất bình thường trong những điều khoản mà ông đưa ra: gia đình ông sẽ có cổ phần chung là 15 triệu đô-la trong công ty mới, nhưng Candler muốn bán cổ phần 10 triệu đô-la còn lại cho những người làm bảo hiểm với giá năm triệu đô-la tiền mặt. Trên thực tế, Candler đang biếu không năm triệu đô-la. Ông dự định tặng 1/5 giá trị tài sản kinh doanh, một con số lớn khác thường, cho trung gian thực hiện giao dịch. Dường như Candler đang treo thưởng hậu hĩnh năm triệu đô-la cho bất kỳ ai có thể thu xếp vụ án Chattanooga.

Đúng lúc này, một nhà điều hành am hiểu về các chu kỳ tài chính quốc gia kết luận việc thay đổi kết quả vụ kiện là hoàn toàn có thể xảy ra.

Trong quá trình thương lượng mua bán từ năm 1911 tới năm 1913, Hirsch và Brown đã tranh thủ sự giúp đỡ của Max Pam, một luật sư ở Chicago chuyên về lĩnh vực bảo vệ các tập đoàn. Để vận động hành lang ở Washington trên danh nghĩa của Coca-Cola, Pam đã thiết lập quan hệ tốt với các nhà hóa học và các luật sư hàng đầu trong Bộ Nông nghiệp và kết luận là họ không đồng ý với quan điểm của Dr. Wiley. Pam nhận thấy rất khó để ngăn các luật sư của chính phủ đưa vụ Chattanooga lên Tòa án Tối cao vì họ đang cố tránh không để nó trở thành một tiền lệ. Nhưng theo ông, việc tránh một vụ xét xử lại tương đối dễ dàng. Ngoài Wiley, chẳng còn ai muốn đẩy Coca-Cola đến chỗ phá sản, nhưng giờ ông ta đã ra đi. Vì vậy, công ty có thể thỏa hiệp bằng cách cắt giảm lượng caffeine trong nước ngọt.

Theo Pam, tương lai của công ty không đến nỗi u ám như một số thành viên trong gia đình Candler nghĩ. Khi Asa Candler tổ chức tái thương lượng vào năm 1916, Pam nhanh chóng vận động được Kuhn, Loeb & Company và các nhà đầu tư khác đồng ý với các điều khoản, bao gồm cả mức giá 25 triệu đô-la.

Nhưng vụ mua bán đã không xảy ra.

Sau tám năm ròng chuẩn bị rời khỏi công ty, giờ đây với một đề nghị thật hấp dẫn đặt trên bàn, Asa Candler đột nhiên do dự. Trong năm 1916, gia đình ông đã hai lần họp kín và phản đối vụ mua bán với Pam.

Candler không đưa ra lời giải thích nào nhưng chúng ta có một số manh mối để suy đoán điều gì đã xảy ra. Trong 1/4 thế kỷ, Candler đã coi Coca-Cola như tài sản của gia đình. Ngoài nguồn lợi từ việc kinh doanh nước ngọt, Coca-Cola còn chiếm toàn bộ bất động sản của ông. Người con thứ của Candler, Asa con là một thanh niên lập dị, người chẳng có chút hứng thú gì với Coca-Cola mà chỉ muốn thừa kế các tòa nhà, bao gồm cả các tòa nhà chọc trời tuyệt vời mang tên gia đình ở Atlanta và New York. Asa con là người thường xuyên làm Asa cha bực tức. Asa con vay tiền của cha và hiếm khi trả, có thời điểm anh ta nợ tới 100.000 đô-la. Chàng thanh niên trẻ này có biệt tài đòi hỏi những phần đất có giá và Candler luôn cố gắng để thỏa mãn đòi hỏi này: đầu tiên là mua một mảnh đất 300 mẫu acre làm đường đua ô tô (khu đất giờ đây là trung tâm Sân bay Quốc tế Hartsfield, Atlanta), sau đó là đưa anh lên làm phó giám đốc phụ trách bất động sản của Coca Cola.

Nhưng Asa con còn muốn nhiều hơn. Nếu như Howard Candler là một người thụ động thì Asa con lại rất tinh quái và táo bạo. Anh sưu tập các giống chim quí và động vật hoang dã, nhốt chúng vào những chiếc chuồng đặc biệt trong tòa lâu đài 22 phòng của mình ở đường Briarcliff. Bầy thú của anh còn có cả bốn chú voi trưởng thành mà anh ta đặt tên là Coca, Cola, Pause, Refreshes. Khi những người hàng xóm buộc anh ta phải từ bỏ vườn thú của mình, anh đã đưa toàn bộ bộ sưu tập về thành phố bằng cách thành lập vườn thú Atlanta. Không chỉ có vậy, anh còn mở dịch vụ giặt khô ở sau tòa lâu đài. Khi hỏa hoạn phá hủy công việc kinh doanh giặt là, Asa con đã chuyển sang dự án cuối cùng là mua nghĩa trang

Westview. Anh đã gây náo loạn bằng đề xuất san bằng bia mộ để lấy chỗ cho những bãi cỏ mượt mà. Văn phòng cuối cùng của Asa con nằm trong một tòa nhà không cửa sổ ở giữa khu nghĩa trang.

Những kỳ tích này của Asa con đã lưu truyền khắp Atlanta những năm 30, 40 của thế kỷ XX. Với một chút quý mến, người ta nhắc đến Asa con như một người hơi gàn nhưng đã làm phong phú thêm cuộc sống của một gia đình xuất chúng nhưng buồn tẻ. Tuy nhiên, vào năm 1916, ở tuổi 35, tính khí khác thường của Asa con đã lên tới đỉnh điểm và gia đình phải nghiêm túc xem xét các nguyện vọng của anh. Anh đòi rút cổ phần bất động sản của gia đình Candler khỏi việc kinh doanh nước ngọt và Asa cha một lần nữa cố gắng đáp ứng yêu cầu của con trai. Không có tài liệu nào ghi rõ, nhưng dường như Asa cha đã thu xếp mua lại bất động sản của các cổ đông khác với danh nghĩa cá nhân, rồi rút bất động sản này khỏi sổ sách của Coca-Cola và chuyển sang tập đoàn riêng do Asa con quản lý.

Việc rút bất động sản đã cắt đứt khá hiệu quả thỏa thuận của gia đình với Max Pam. Một lý do khiến Pam và những người ủng hộ ông sẵn sàng bỏ ra năm triệu đô-la tiền mặt là vì họ tin tưởng dù Coca-Cola bị phá sản thì bất động sản của công ty cũng có giá trị gần tương đương và họ sẽ có cơ hội thu hồi một phần hay toàn bộ vốn đầu tư. Dù cố gắng để thương lượng lại nhưng với những phần bất động sản có giá trị nhất không còn trên bàn thương lượng, Pam đã rút lui và thương vụ bất thành.

Lúc đầu, hậu quả từ những hành động của Asa con tỏ ra không nghiêm trọng lắm. Cũng như Pam, có nhiều người tin rằng vụ kiện Chattanooga có thể thu xếp được, và họ sẵn sàng dàn xếp vụ này với giá dưới năm triệu đô-la. Trên thực tế, Candler đã nhận được lời đề nghị từ Sam Brown, Edward, là thành viên trong một công ty luật của New York và đối tác cấp cao của ông, Bainbridge Colby, một người cũng có phạm vi ảnh hưởng như Pam. Colby, người sau đó tiếp tục giữ chức bộ trưởng trong năm cuối nhiệm kỳ tổng thống của Woodrow Wilson đã đến Washington vài lần để cố gắng tìm ra giải pháp cho những khó khăn về pháp lý của công ty. Ông cũng tin tưởng rằng có thể giải quyết vấn đề này. Ngày 15/1/1917, Asa Candler và các cổ đông của công ty đã ký một thỏa thuận riêng giao cho Colby và Ed Brown

nhiệm vụ tổ chức lại và bán công ty. Họ sẽ nhận được khoản tiền hoa hồng là một triệu đô-la.

Nhưng gia đình Candler một lần nữa lại bội ước, đột ngột phá bỏ vụ mua bán với Colby và Brown. Cũng giống như lần trước, không có một lời giải thích nào được đưa ra ngoài việc một thành viên giấu tên của gia đình từ chối bán cổ phần. Tức giận, Colby đe dọa sẽ đưa sự việc này ra tòa để đòi khoản lệ phí một triệu đô-la mà ông ta đã được hứa trả. Dư luận xấu có nguy cơ nảy sinh.

Tất cả những vụ việc trên gây ra sự trì trệ. Thay vì trở thành một tập đoàn sở hữu công với Howard Candler an toàn trong cương vị chủ tịch, Coca-Cola giờ đây phải trải qua một thời kỳ bấp bênh. Thời điểm mang tính bước ngoặt là khi các văn phòng của tập đoàn bị chuyển khỏi trụ sở cũ lên tầng 27 của tòa nhà Candler Building, tòa nhà cao nhất Atlanta do việc xây dựng tuyến đường xe lửa. Nhà Candler dường như đang mất dần đi sự nổi tiếng vốn có.

Candler nhận thấy William, con trai út, người được thăng cấp từ vị trí kế toán lên thay thế vị trí thư ký tập đoàn Coca-Cola của Frank Robinson, rất hiếm khi đến nhà máy. “Cha đã bảo William là phải thường xuyên đến giám sát công việc ở nhà máy,” Asa viết trong bức thư gửi Howard. “Cha luôn thấy rằng người làm lãnh đạo rất cần đi thị sát thực tế.” Thế nhưng, các ông chủ nhà Candler chẳng bao giờ giám sát cả.

Sam Dobbs đã có được vũ khí cần thiết để thay đổi vận mệnh kém may mắn của mình: đó là thời gian.

Trước khi một thương vụ mới hoàn thành, công ty đã rơi vào tình cảnh khó khăn của cuộc chiến, và trong hơn một năm, những vướng mắc về tài chính và pháp lý đã gây ra lo lắng về sự sống còn của công ty.

Thậm chí, trước khi Mỹ tuyên chiến ở Đức tháng 4/1917, chính phủ đã thực hiện chế độ phân phối nhiều mặt hàng thực phẩm, đáng chú ý nhất là đường, và sau đó áp dụng một mức thuế đặc biệt đối với các sản phẩm nước ngọt – hai hành động này giống như hai gọng kìm siết chặt công ty. “Chúng ta đang ở trong tình trạng rất khó có thể đảm bảo đủ lượng

đường và các nguyên liệu khác để duy trì sản xuất," Dobbs viết cho một nhân viên bán hàng vào mùa xuân năm 1917, "và ngay cả khi chúng ta có thể mua được các nguyên liệu thô thì giá của chúng cũng cao đến mức triệt tiêu hết lợi nhuận."

Asa Candler tin tưởng vào định mệnh. "Đừng bận tâm đến chuyện thiếu nguyên liệu", ông khuyên Howard. "Cha chấp nhận tình trạng 'không lợi nhuận' cho đến khi chiến tranh kết thúc. Nếu con tạo ra chút lợi nhuận nào, chính phủ cũng sẽ sung công hết – vậy thì chúng ta tạo ra lợi nhuận làm gì?" Nhưng Howard rất lo lắng. Mục tiêu lợi nhuận có thể tạm dừng nhưng công ty có hàng triệu khách hàng trung thành vẫn có nhu cầu đối với thứ đồ uống mà họ yêu thích, dù có chiến tranh hay không; và Howard đã phải vất vả để duy trì sản xuất. Công ty từng đấu tranh rất vất vả để bảo vệ việc sử dụng caffeine giờ lại phải đối mặt với tình trạng khan hiếm. Howard đến New York và trả "những cái giá cắt cổ" cho phế phẩm coca từ Viễn Đông ở chợ trời.

Tình trạng thiếu nguyên liệu đã cho công ty một bài học quan trọng về thái độ của khách hàng. Đối mặt với việc khan hiếm caramen, một loại đường từ bột ngô đốt cháy tạo cho Coca-Cola màu đen đặc trưng, Howard cho thử nghiệm một sản phẩm nước ngọt không có caramen và thử làm một mẻ Coca-Cola một gallon khác thường, có màu vàng nhạt để thử nghiệm hương vị. Howard mù quáng tin rằng khách hàng sẽ không cảm nhận được sự khác biệt về hương vị giữa sản phẩm mới này và Coca-Cola thông thường, nhưng "khi đưa ra thử công khai, những người thử khẳng định sản phẩm không màu này có vị khác hẳn." Sản phẩm Coca-Cola không màu bị loại bỏ.

Dobbs dồn hết nhiệt huyết của mình vào chiến dịch phục hồi công ty. Trong suốt năm 1917, nhờ những chuyến viếng thăm thường xuyên tới Washington của ông và Hirsch, công ty đã được phân phối một lượng đường tương đương với mức sử dụng năm trước. Nhờ đó, doanh số bán hàng đã tăng lên chút ít. Nhưng cuối thu thường là thời điểm đóng đồ hộp trong các hộ gia đình ở Mỹ; dự đoán nhu cầu sử dụng đường tăng cao, Herbert Hoover, người phụ trách quản lý thực phẩm của chính phủ, ra sắc lệnh buộc các nhà sản xuất nước ngọt phải giảm hạn ngạch xuống một nửa trong hai tháng cuối năm 1917. Công ty đã cố

gắng để bù đắp lại sự thiếu hụt bằng đường củ cải, đường glucô và các nguyên liệu thay thế khác nhưng số lượng dự trữ này chỉ có thể kéo dài trong 10 ngày và đến giữa tháng 11, sản lượng của công ty đã bị sụt giảm nghiêm trọng. Nhượng bộ trước tình hình, Dobbs và D'Arcy cộng tác với nhau trong một mục quảng cáo có tên "Making a Soldier of Sugar", trong đó công ty dùng những lời trịnh trọng đầy tinh thần yêu nước cam kết sẽ tuân thủ các quy định của chính phủ. Dobbs và D'Arcy đã tới Washington thăm Hoover vào ngày đầu tiên mục quảng cáo được đăng, và sau này D'Arcy kể lại: "Khi bước vào, chúng tôi nhận thấy, trên bàn ông Hoover có một mẩu quảng cáo cắt ra từ báo. Ông ấy tiếp chúng tôi bằng một thái độ rất niềm nở. Thẳng thắn mà nói, đây là một cử chỉ rất dễ chịu, và khi chúng tôi rời văn phòng của ông, chúng tôi cảm thấy mọi việc rất tốt."

Sự kiện này mở đầu cho một chiến lược rất hữu hiệu của Coca-Cola trong suốt Chiến tranh Thế giới thứ hai: Vận động hành lang quyết liệt sau hậu trường, khôn khéo đầu hàng khi thất bại, và luôn gắn kết sản phẩm với lợi ích cao nhất của quốc gia. D'Arcy viết: "Được hy sinh lượng đường cho những người lính Mỹ là một 'đặc quyền' của công ty."

Mùa xuân năm 1918, Hoover nới lỏng hạn ngạch đường và Coca-Cola được phép sản xuất với sản lượng bằng khoảng 80% sản lượng năm trước sản lượng năm 1917 là 12 triệu gallon, năm 1918 là 10 triệu gallon. Doanh số bán hàng của công ty tăng lên. Năm 1919, sau khi những hạn chế được khắc phục, công ty có thể đáp ứng nhu cầu tăng nhanh, tích tụ trong những năm chiến tranh; doanh số bán hàng gần như tăng gấp đôi, xấp xỉ 19 triệu gallon, tức là khoảng 2,5 tỉ chai, đủ để cung cấp trung bình 30 chai Coca-Cola một năm cho người dân Mỹ. D'Arcy đã viết một bài quảng cáo đầy đắc thắng với tựa đề: "Phần thưởng của chiến thắng chính là sản lượng được khôi phục".

Coca-Cola đã vượt qua thời kỳ khó khăn nhất và có thể hướng tới một thời kỳ ổn định với lợi nhuận được khôi phục. Một sự kiện có ý nghĩa khích lệ đặc biệt xảy ra ngày 12/11/1918, một ngày sau hiệp định đình chiến: Harold Hirsch đã dàn xếp ổn thỏa vụ kiện Chattanooga. Bộ Nông nghiệp sẵn sàng chấp nhận một thỏa hiệp có lợi cho đôi bên. Công ty đồng ý cắt giảm lượng caffeine trong Coca-Cola xuống một nửa, tức là còn 6/10 gren mỗi lon, và đổi lại

chính phủ sẽ xoá bỏ mọi lời buộc tội. Thỏa hiệp này không được công khai, và quan tòa Sanford đã kết thúc vụ kiện bằng một tuyên bố ngắn gọn là công ty đã có "những thay đổi nhất định" trong quy trình sản xuất. Công ty trả các chi phí khiếu kiện và chính phủ trả lại 40 thùng và 20 két nước ngọt đã tịch thu của công ty gần mười năm về trước. Chỉ có sự phản đối duy nhất từ phía Dr. Wiley, người đã cay đắng than phiền suốt những năm tháng còn lại của cuộc đời rằng chính phủ đã bỏ rơi vụ kiện của ông.

Bề ngoài, công việc của Coca-Cola vẫn tiếp diễn như trước đây. Đầu năm 1919, gia đình Candler thu xếp mua một lô đất ở giao lộ North Avenue và đường Plum, dọc tuyến đường xe lửa chỉ cách khu trung tâm Atlanta vài dặm về phía Tây Bắc để xây dựng khu liên hợp của công ty. Đây là trụ sở thứ chín của Coca-Cola và cũng là trụ sở lớn nhất từ trước tới giờ. Nó phản ánh sự bùng nổ trong kinh doanh thời kỳ hậu chiến và tình hình khả quan của công ty.

Tuy nhiên, xét từ bên trong, công việc của gia đình Candler ngày càng trở nên phức tạp hơn. Dường như, chẳng có cách nào làm hài lòng tất cả các thành viên trong gia đình, vì vậy vào dịp Giáng sinh năm 1917, Candler chia cổ phần của mình cho vợ và năm người con, ông chỉ giữ lại cho mình bảy cổ phiếu. Tại hội nghị các cổ đông hàng năm của Coca-Cola diễn ra vào ngày 14/1/1918, việc phân chia đã được ghi vào biên bản của công ty. Lizzie, vợ Candler có 64 cổ phiếu, Howard, Asa con, Lucy, Walter và William mỗi người giờ đây có 69 cổ phiếu và nắm quyền kiểm soát công ty.

Sam Dobbs không được gì. Ngoài 23 cổ phiếu đã có từ trước (chỉ bằng 1/3 số cổ phiếu của mỗi người anh em họ), ông không được hưởng gì từ số tài sản mà ông đã mất nhiều công sức để gây dựng nên.

Cũng tại cuộc họp này, gia đình Candler đi đến quyết định tự tổ chức lại công ty. Họ quyết định viết lại hiến chương gốc của tập đoàn và thay các cổ phiếu cũ, cồng kềnh bằng những "chứng nhận quyền sở hữu" mới, gọn nhẹ hơn. Công việc này đã được ngân hàng Central Bank and Trust tiến hành nội bộ trong vài tuần sau đó. Theo đó, ngân hàng này đã ban hành 25 triệu đô-la hối phiếu mới và chia cho các thành viên trong gia đình theo tỷ lệ. Như Asa đã

nói, quyền sở hữu của Coca-Cola đã được “thâu tóm” và do các con ông nắm giữ. Họ được toàn quyền làm những gì mình muốn.

Sau khi phân chia tài sản, Asa Candler chính thức rút lui khỏi công việc kinh doanh của công ty. Ông thông báo rằng vào cuối nhiệm kỳ thị trưởng, ngày 1/1/1919, ông sẽ rút lui hoàn toàn. Cùng với rất nhiều mối bận tâm khác, ông phải chăm sóc cho người vợ đang bị ung thư giai đoạn cuối và chỉ còn sống được vài tuần.

Nếu như Asa Candler không bị phân tán bởi nỗi đau và sự mệt mỏi, thì ông đã chú ý hơn đến một chuỗi các sự kiện xảy ra sau đó. Tại cuộc họp định kỳ của các giám đốc tháng 5/1919, Sam Dobbs đề xuất công ty nên tiến hành kiểm toán sổ sách. Ông giải thích việc này là để chứng minh cho các quan chức thuế thấy rõ công ty tuân thủ các quy định về thuế của liên bang. Đề xuất này nghe có vẻ hợp lý và các thành viên nhà Candler đồng ý ngay lập tức. Công việc được giao cho Dobbs và ông đã thuê công ty kiểm toán Haskins & Sells thực hiện.

Không ai biết được mục đích thật sự của việc kiểm toán. Nó không liên quan đến thuế. Dobbs đang tiến hành một vụ mua bán cá nhân và ông cần kiểm toán để xác minh tình trạng tài chính của công ty. Điều tối quan trọng là ý định của Dobbs phải được giữ kín vì đối tác ông tìm được là Ernest Woodruff, người mà Asa Candler căm ghét.

Ernest Woodruff là Chủ tịch Công ty Tín thác Georgia. Ông ta nhìn thế giới bằng cặp mắt nhỏ, lạnh lùng và khét tiếng là một thương gia khôn ngoan và tàn nhẫn ở Atlanta.

Hoạt động chính của Tín thác Georgia là thực hiện các vụ mua bán, cung cấp các dịch vụ tài chính thông thường cho khách hàng, nó hoạt động gần giống như các ngân hàng đầu tư ngày nay. Tín thác Georgia được hội đồng bang Georgia trao cho “quyền được làm bất kỳ điều gì” và Woodruff rất thích thử xem mình có thể vượt khỏi giới hạn bao xa. Sở trường của ông là mua và hợp nhất các doanh nghiệp nhỏ. Ông đã sử dụng các nguồn lực của ngân hàng để giành thế độc quyền trong một số ngành công nghiệp nhỏ phát triển mạnh ở miền Nam sau này. Bắt đầu từ năm 1902, Woodruff mua các công ty phân phối nước đá sau đó,

than đá, và năm 1910, ông thành lập Công ty Nước đá và Than đá Đại Tây Dương với các chi nhánh ở Georgia, Tennessee, Virginia và Carolinas.

Woodruff nổi tiếng là người có thể làm bất cứ điều gì để bảo vệ lợi ích của mình. Chẳng hạn, khi cần đất để xây dựng một nhà máy mới cho Công ty Nước đá và Than đá Đại Tây Dương, ông đã mua một dãy nhà và các khu đất ở phía Nam đường xe lửa dọc phố Collins khét tiếng của Atlanta, và sau đó chính ông đã đuổi các má mì và gái làm tiền khỏi khu nhà chứa. Hàng đêm, ông ngồi trên chiếc xích đu trước cổng của ngôi nhà lớn nhất, cầm một khẩu súng săn hai nòng và bắn cảnh cáo các khách làng chơi nổi giận.

Điểm nổi bật trong phương pháp kinh doanh của Woodruff là cách ông giải quyết công việc ở Công ty Thép Atlanta. Công ty được thành lập vào đầu thế kỷ, chuyên sản xuất dây buộc kiện bông và đai buộc thùng nhựa thông. Thép Atlanta gần như xuống dốc trong cuộc khủng hoảng năm 1907 cho đến khi Woodruff đầu tư 850.000 đô-la vốn kinh doanh của Công ty Tín thác Georgia vào đây. Việc ông làm như vậy mà không cần xin phép ban giám đốc của cả hai bên liên quan là một biểu hiện của tính cách mạnh mẽ, sự tự tin tuyệt đối. Khi một nhân viên lo lắng hỏi: “Nếu công ty Thép hay Công ty Tín thác từ chối thì sao?”, Woodruff vẫn không hề nao núng. Ông tin mình có thể thuyết phục cả hai bên tin rằng đây là một bước đi khôn khéo và ông đã đúng. Ông nắm quyền điều khiển Công ty Thép Atlanta, đổi tên thành Công ty Thép Đại Tây Dương, thay thế hệ thống quản lý cũ và tiến hành những bước đi cần thiết. Sau đó không lâu, công ty bắt đầu sinh lợi trở lại.

Woodruff còn được biết đến là một nhà tài phiệt xông xáo, ông giống như một đại tư bản phố Wall của Atlanta. Ông tìm kiếm lợi nhuận vì thú vui mà nó đem lại, ông coi việc đánh bại các đối thủ khác và lấy tiền của họ là một trò chơi đầy thử thách, và là mục tiêu cao nhất. Cũng có lần ông thất bại và gây tổn thất cho Công ty Tín thác khi mua nhà máy giấy của Moultrie Sessions ở Marietta, Georgia. Sau này, ông tâm sự với một người bạn: “Tôi không quan tâm tới việc mất tiền bằng việc đã để cho gã đó đánh bại.” Ông thích tranh cãi và không quan tâm đến việc mình đã xúc phạm người khác bằng kiểu chất vấn khiếm nhã về các con số trong báo cáo tài chính của họ. Ban giám đốc của Công ty Tín thác và một số

thương nhân có máu mặt ở Atlanta luôn cảm thấy căng thẳng khi giàu có nhờ Woodruff. Nhưng điều làm cho Woodruff khác biệt với những người khác trong giới kinh doanh ở Atlanta không phải chỉ ở thái độ hiếu chiến mà còn ở cảm giác nghi ngờ mà ông đã tạo ra cho các bạn kinh doanh của mình.

Đặc biệt, một sự kiện đã tạo một vết dơ lên cái tên Woodruff và nó giải thích tại sao rất nhiều người Atlanta không tin tưởng ông. Năm 1893, Woodruff chuyển từ Columbus, bang Georgia về Atlanta sau khi anh rể là Joel Hurt nhận ông vào trợ giúp công việc kinh doanh của gia đình. Hurt là một người có công phát triển đầu tiên ở Atlanta. Ông đã hướng dẫn những người định cư ở Atlanta sau cuộc nội chiến và dồn tâm huyết vào công việc tái thiết từ đống đổ nát của cuộc chiến. Chính ông là người sáng lập Tín thác Georgia. Ông cũng là người xây dựng vùng phụ cận đầu tiên của Atlanta, Inman Park. Kế hoạch lớn nhất của Hurt là giành quyền kiểm soát các tuyến đường chở khách và chuyển từ vận tải sức kéo sang vận tải điện lực. Ông đã giao cho em vợ, Woodruff đảm nhận các công việc này.

Được mệnh danh là "Trận chiến thứ hai ở Atlanta", cuộc đấu tranh giành quyền kiểm soát các tuyến đường chở khách đã đẩy Hurt và Woodruff vào cuộc đọ sức với liên minh các nhà đầu tư miền Bắc và các thương nhân địa phương trong hàng loạt vụ tranh chấp nhỏ về quyền kinh doanh, quyền xử phạt, định giá và các vấn đề khác nhằm mục tiêu cuối cùng là chiếm độc quyền về điện trong thành phố. Không chỉ diễn ra trong các Tòa án, Hội đồng thành phố, Uỷ ban đường sắt của bang, cuộc đấu còn diễn ra trên cả báo chí Atlanta, nơi các bên tuyên truyền chống lại nhau. Đỉnh điểm cuộc tranh giành là sự kiện Hurt và Woodruff cho các công nhân phá đường xe lửa dọc đại lộ Capitol Avenue trong đêm tối thay vì trả chi phí lát đường do thành phố ấn định. Sau sự kiện này, họ bị dư luận lên án mạnh mẽ và vị trí của họ trong Hội đồng thành phố đã bị giảm mạnh.

Sự kiện ảnh hưởng xấu đến thanh danh của Woodruff xảy ra khi một luật sư của phía liên minh khẳng định tìm thấy một chiếc khuy măng-sét của Woodruff dưới đáy ô đựng tài liệu trong ngăn kéo bàn. Giả thiết Woodruff lục lọi văn phòng của người khác bị loại bỏ, đặc biệt kể từ khi luật sư Jack Spalding, đối tác sáng lập của nhà máy uy tín nhất thành phố – King &

Spadling tham gia bào chữa. Lời buộc tội không được tiết lộ công khai (và cũng không có tài liệu nào làm bằng chứng), nhưng sự việc đã gây ra những lời đồn thổi trong giới thương nhân Atlanta, và câu chuyện hiện vẫn được nhắc lại như một giai thoại sau gần 100 năm. Hurt và Woodruf phải đầu hàng và bán cho phía liên minh, từ đó hình thành Công ty Điện lực Georgia, cơ sở dịch vụ điện lớn nhất bang.

Hành động tiếp theo khiến thanh danh của Woodruff càng bị bôi nhọ hơn. Năm 1904, hai năm sau vụ giành giật các tuyến đường chở khách, Hurt bị ốm và do bác sĩ chuẩn đoán nhầm ông bị viêm phổi, đã buộc ông phải ở nhà. Tin rằng Hurt không thể trở lại, Ban giám đốc Công ty Tín thác đã bổ nhiệm Woodruff thay thế ông. Hành động rất nhanh để chứng tỏ vị trí mới, Woodruff đã bôi đen tên của Hurt trên phần địa chỉ ghi trên phong bì của nhà băng và sử dụng một con dấu cao su khắc tên E. Woodruff ngay phía dưới. Hurt không bao giờ tha thứ cho Woodruff về hành động mà ông cho là cuộc đảo chính giành quyền lực, và từ đó mối quan hệ giữa hai anh em rể ngày càng căng thẳng. Khắp thành phố, các thương nhân kinh ngạc trước sự tài giỏi và cứng rắn của Woodruff, nhưng họ cũng xì xào bàn tán: "Tiệc, có lúc, sẽ tàn."

Cũng giống như mọi người, Asa Candler không ưa gì Woodruff và Woodruff biết điều này. Năm 1912, Woodruff có ý định mua ngân hàng của nhà Candler và sáp nhập vào Tín thác Georgia nhưng Candler sẽ không bao giờ làm ăn với ông. Vì vậy, có thể hiểu tại sao sau này khi để mắt đến Coca-Cola, Woodruff lại giữ bí mật vai trò của mình. Ông giải thích: "Tôi biết là không thể tiếp cận ông ta hay bất kỳ thành viên nào trong gia đình ông ta, vì vậy tôi quyết định làm điều này thông qua người khác."

Năm 1919, Sam Dobbs là một nhân vật được trọng vọng trong giới doanh nhân ở Atlanta. Ông coi mình là bạn thân của Ernest Woodruff và đầu tư vào một số dự án kinh doanh của Công ty Tín thác. Dobbs là thành viên trong ban giám đốc của Công ty Thép và Công ty Nước đá và Than đá Đại Tây Dương, rồi sau đó là Công ty Tín thác Georgia. Khi Woodruff hỏi Dobbs về khả năng mua Coca-Cola, Dobbs trả lời: "Tôi nghĩ điều này có thể thực hiện được, tôi rất sẵn lòng bán, tôi rất muốn bán".

Dobbs đồng ý với Woodruff rằng tốt nhất không nên để lộ cái tên Woodruff. Để tránh bị lộ, họ quyết định gặp gỡ bí mật tại khách sạn Waldorf, New York. Tại đây, họ nhanh chóng đạt được thỏa thuận về các điều khoản chính. Những thông tin mà Dobbs cung cấp về tình hình tài chính của công ty cùng kết quả kiểm toán đã thuyết phục Woodruff đồng ý với cái giá 25 triệu đô-la.

Đây là thương vụ mà Công ty Tín thác không thể xoay sở một mình. Vốn thực của nhà băng ở thời điểm này chỉ ở mức khiêm tốn là 2 triệu đô-la và Woodruff buộc phải tìm kiếm thêm các đối tác ở phố Wall. Phải dựa vào các đối tác là một việc không mong muốn đối với Woodruff nhưng trong cái rủi lại có cái may: Các đối tác có thể vào vai người mua chính và sẽ không ai biết được vai trò của Woodruff. Yêu cầu đầu tiên là phải giành được quyền mua. Để làm được điều này, Woodruff thuyết phục được các con của Candler đồng ý bán số cổ phần mà họ nắm giữ. Tuy nhiên, Howard và các em không thể ký nếu không nhận được sự đồng ý của Asa, và cha họ sẽ không bao giờ bán cho Woodruff. Vì vậy, điều cốt yếu là phải làm sao để nhà Candler tin rằng có một người khác đang mua công ty. Woodruff đã tìm ra người đó.

Eugene Stetson là người gốc Hawkinsville, Georgia. Ông là Phó chủ tịch của Tập đoàn Guaranty Trust hùng mạnh. Stetson đã giúp Woodruff tập hợp một nghiệp đoàn các nhà đầu tư sẵn sàng bao mua phần chính của thương vụ, và ông cũng đồng ý thương lượng với gia đình Candler. Không có một bằng chứng nào cho thấy Stetson nói dối, nhưng ông đã để lại cho nhà Candler ấn tượng là ông đứng đầu một nhóm các nhà đầu tư muốn mua công ty, và nhà băng của ông, Guaranty Trust là đơn vị chủ quản.

Dobbs không che đậy vai trò của mình. Ngược lại, ông còn vận động được sự ủng hộ của Harold Hirsch (Hirsch cũng là một thành viên trong ban giám đốc của Tín thác Georgia), và họ cùng nhau thuyết phục các thành viên trong gia đình Candler rằng vụ mua bán này rất có lợi cho họ và cho tương lai của công ty.

Cuối tháng 7/1919, luật sư Robert C. Alston đã có được chữ ký của năm người con Asa Candler. Thật khó có thể giải thích thái độ thờ ơ của các thành viên gia đình Candler đối với

các chi tiết trong vụ giao dịch này, trừ việc họ yên tâm với suy nghĩ rằng Stetson và nhà băng của ông là người nhận quyền mua cổ phần. Howard Candler sau này xác nhận, ông không rõ Alston đại diện cho lợi ích của ai. Có thể, các thành viên nhà Candler đã quá mệt mỏi sau những lần thương lượng vất vả mà chẳng có kết quả trong mấy năm trước đó nên không quan tâm thích đáng đến mọi vấn đề. Tuy nhiên, chắc chắn Alston không đại diện cho Stetson mà đang hoạt động trên danh nghĩa là một người bạn của Ernest Woodruff và là một thành viên trong ban giám đốc của Công ty Tín thác Georgia. Sau này, Howard kể lại khi Asa Candler biết quyền kiểm soát công ty rơi vào tay Woodruff, "ông rất choáng váng và thất vọng vì không một ai trao đổi với ông, tin tưởng ông hay hỏi ý kiến ông khi quyết định các chi tiết và điều khoản của vụ mua bán."

Ngày 2/8/1919, Woodruff đã triệu tập một phiên họp đặc biệt với ban giám đốc của Tín thác Georgia và khiến họ sửng sốt với cái tin chuẩn bị mua Coca-Cola. Với quyền mua cổ phần trong tay, Woodruff gần như đạt được mục đích, nhưng ông nhanh chóng nhận ra rằng còn rất nhiều việc khó khăn nữa phải làm. Ngay cả với một số người đã quen với cách xử lý công việc của ông, việc làm táo bạo này của Woodruff thật đáng sợ về quy mô và tham vọng. Ông đang đề nghị nhà băng mạo hiểm đem hết nguồn lực của mình để thâu tóm một công ty lớn hơn mười lần. Riêng biểu tượng này đã làm cho họ nản chí: Tín thác Georgia đặt tại tòa nhà cổ tám tầng của Joel Hurt, và từ tầng cao nhất của tòa nhà này ban giám đốc có thể nhìn thấy tòa nhà Candler Building 17 tầng cao sừng sững trước mặt.

Ngay lập tức kế hoạch của Woodruff bị phản đối, chủ yếu là do lo ngại về tình trạng pháp lý của Coca-Cola. Tháng 2/1919, chỉ ba tháng sau khi vụ án Chattanooga được dàn xếp, tòa kháng án San Francisco tuyên bố trong vụ án dân sự Coca-Cola khởi kiện công ty Koke Company of America là công ty không có quyền bảo vệ thương hiệu trước hành động vi phạm của các công ty sản xuất hàng nhái. Nếu Tòa án không thay đổi quyết định, hàng trăm sản phẩm đồ uống có tên tương tự sẽ tràn ngập thị trường và nhấn chìm Coca-Cola.

Woodruff trấn an các đồng nghiệp của mình là ông đã hỏi ý kiến bằng thông tin từ Hirsch và các luật sư khác. Tuy nhiên, ban giám đốc vẫn do dự. Sau khi tranh luận rất lâu, họ căng

thẳng đi đến quyết định đồng ý tham gia vụ mua bán nhưng chỉ khi các luật sư đại diện cho Tín thác Georgia và các đối tác khác xác nhận Hirsch đúng. Ngoài ra còn một yêu cầu: Ban giám đốc sẽ không được tham gia trừ khi ít nhất một nửa số vốn đầu tư của Công ty Tín thác Georgia được bảo đảm bởi “các cá nhân, các công ty hay các tập đoàn trung gian” – tức là bằng tiền mặt của người khác.

Đối với Woodruff, sự ngoan cố của ban giám đốc đã làm phát sinh một khó khăn khác: đó là yếu tố thời gian. Quyền mua cổ phần của ông chỉ có giá trị đến ngày 28/8, và điều này khiến ông chỉ còn chưa đầy một tháng để thu xếp vấn đề tài chính, thực hiện quyền mua cổ phần và kết thúc thương vụ. Trong khi Tín thác Georgia vẫn ở tình trạng lấp lửng, Woodruff quay trở lại New York để tiếp tục thương lượng với Stetson và các đối tác của ông ở phố Wall.

Công việc đầu tiên của vụ mua bán khá đơn giản: trả tiền cho gia đình Candler. Gia đình này đã đồng ý nhận 15 triệu đô-la bằng tiền mặt và 10 triệu đô-la dưới hình thức cổ phần ưu tiên với lợi tức 7% một năm. Woodruff và các đối tác ở New York nhận định, vấn đề khó khăn nhất là huy động được 15 triệu đô la tiền mặt. Theo họ, cổ phần ưu tiên chỉ đơn thuần là trên giấy tờ, một giao ước dài hạn có thể trả bằng doanh thu của công ty (khoảng 700.000 đô-la một năm). Vấn đề chính nằm ở tiền mặt. Các đối tác đã phác thảo kế hoạch hình thành một cái tên mới, Công ty Coca-Cola có trụ sở tại Delaware, và bán cổ phiếu cho công chúng. Họ dự tính nếu bán tất cả 500.000 cổ phiếu của số cổ phần chung với giá 40 đô-la một cổ phiếu, họ sẽ thu được 20 triệu đô-la và thu được số lợi nhuận là 5 triệu đô-la.

Nhưng Woodruff và các đối tác của ông đã đưa ra một quyết định quan trọng. Thay vì kiếm lời nhanh chóng rồi rút, họ muốn giữ cổ phần của mình ở công ty. Woodruff tin tưởng Coca-Cola có một tương lai đầy hứa hẹn và ông rất lạc quan rằng mình có thể tìm cách tạo ra doanh thu cao hơn từ hoạt động của công ty. Gặp mặt thường xuyên ở New York với Stetson và các chủ nhà băng khác, Woodruff và các trợ lý của ông phác thảo một kế hoạch rất phức tạp (và cũng rất bí mật) có thể cho phép họ có cổ phần ở công ty càng nhiều càng tốt trong khi huy động tiền mặt trả gia đình Candler. Họ đã tính toán chi tiết rằng nếu họ bán chính xác 417.000 cổ phiếu của số cổ phần chung, trừ đi 35 đô-la mỗi cổ phiếu (sau khi

trừ đi 5 đô-la phí mua bán và phí môi giới), họ có thể "bán" 83.000 cổ phiếu còn lại cho chính mình với giá danh nghĩa là 5 đô-la mỗi cổ phiếu. Họ sẽ sở hữu số cổ phần lớn ở công ty mà hầu như không mất gì.

Sự sắp xếp này hoàn toàn hợp pháp nhưng điều quan trọng là nó không được công khai bởi vì nó có thể khiến những người phải trả 40 đô-la cho mỗi cổ phiếu – nhiều người trong số họ là bạn bè, hàng xóm của Woodruff – nổi giận. Họ sẽ không thể hiểu nổi tại sao mình lại phải trả cao hơn những người sắp xếp vụ mua bán này tám lần cho khoản đầu tư vào Coca-Cola.

Sau khi dàn xếp được 83.000 cổ phiếu cho mình, Woodruff và các đối tác New York bắt đầu phân chia chiến lợi phẩm. Woodruff cảm thấy mình bị trói buộc bởi những hạn chế do ban giám đốc ở Atlanta đặt ra, và có lần ông đã than phiền với Ban giám đốc của Tín thác Georgia: "Không thể tiếp tục thương lượng về vấn đề này nữa." Ông yêu cầu được toàn quyền quyết định khi thương lượng các điều khoản, nhưng ban giám đốc vẫn cương quyết giữ tổng số tiền của Tín thác Georgia trong vụ này là 4,5 triệu đô-la và một nửa số tiền đóng góp của nhà băng phải được trả bằng tài sản lưu động. Kết quả là Woodruff phải gom được hơn hai triệu đô-la tiền mặt trong khi thời hạn giao tiền đang đến gần.

Woodruff và ban giám đốc quyết định quyên góp số tiền hai triệu đô-la thông qua các cổ đông của Tín thác Georgia. Ngày 19/8/1919, chỉ còn chín ngày trước khi quyền mua bán cổ phần hết giá trị, một "tối mật thư" đã được gửi tới từng cổ đông của Tín thác Georgia, yêu cầu họ quyên góp 195 đô-la cho mỗi cổ phiếu mà họ nắm giữ trong cổ phần của nhà băng. Nhà băng dự định quuyên góp tiền và giữ nó làm vốn dự trữ trong vụ mua bán với Coca-Cola. Sau đó, khi mọi việc tiến triển tốt đẹp, các cổ đông sẽ được hoàn trả và có phần trong việc "phân chia" doanh thu của Tín thác Georgia từ vụ mua bán này.

Khó có thể hình dung được các cổ đông của nhà băng đã nghĩ gì khi họ nhận được lá thư này. Chỉ biết rằng đây là lần đầu tiên họ được biết về vụ mua Coca-Cola – tập đoàn thương mại lớn nhất thành phố, và cái tin này chắc chắn là một cú sốc. Bức thư mang giọng điệu gấp gáp – điều này không có gì đáng ngạc nhiên vì Woodruff đã phác thảo như vậy trong đầu.

Nội dung bức thư: “Đây là một giao dịch quan trọng, liên quan đến một khoản tiền lớn” chứng tỏ đây thật sự là một thương vụ lớn. Những người nhận thư rất hào hứng nhưng cũng rất bối rối. Họ hầu như không biết gì về vụ mua bán, ngoài việc “cần thu xếp tài chính ngay lập tức”. Họ có năm ngày để trả lời.

Cùng lúc đó, một vấn đề không lường trước đã nảy sinh ở New York. Woodruff phát hiện ra rằng không phải chỉ các cộng sự ở Atlanta mới dao động, Stetson và các nhà đầu tư giờ đây cũng muốn trì hoãn. Woodruff rất tức giận. Nếu thời hạn chót qua đi, nhiều khả năng thương vụ không thể tiến hành. Giờ đây gia đình Candler đã biết rõ ông là nhân vật chính trong vụ mua bán này, và chỉ điều đó thôi cũng đủ làm tiêu tan cơ hội thương lượng trong tương lai. Nếu như Woodruff không thể thực hiện được quyền mua cổ phần trước ngày 28/8, mọi chuyện sẽ chấm dứt. Một buổi sáng khi tới tham dự buổi họp mặt với các đối tác New York, William Wardlaw, Phó chủ tịch Tín thác Georgia, một trợ lý cấp cao của Woodruff đã nhận thấy cái nhìn quen thuộc trên khuôn mặt của ông chủ, cái nhìn có thể làm đông cứng bất kỳ người đối diện nào. Ông gọi đó là thái độ “dừng lại, quan sát, lắng nghe”. Hai mươi năm sau, Wardlaw vẫn nhớ như in cảnh tượng đó. Đại diện của Chase & Guaranty vẫn nhất mực trì hoãn, nhưng Woodruff đã nói: “Thưa các quý ông, đừng quên rằng đây là thương vụ của tôi và nó sẽ được tiến hành theo cách của tôi. Chúng tôi sẽ quay trở lại đây vào lúc 12 giờ và lúc đó các ông có thể quyết định mình sẽ tiếp tục hay rút lui khỏi vụ làm ăn này.” Khi họ trở lại vào lúc 12 giờ, sự việc đã tiến triển đúng như Woodruff dự tính. Điều thú vị nhất là được chứng kiến các ông chủ nhà băng, những người đã quen với việc ra lệnh cho người khác, phải thu mình giả chết.

Woodruff rời khỏi cuộc họp với một nụ cười mãn nguyện kín đáo trên khuôn mặt. Cùng lúc đó, các cổ đông của Tín thác Georgia ở Atlanta đang trả lời điện thoại của Woodruff.

CHƯƠNG 4. Kiềm chế sự nổi giận

Coca-Cola mới chính thức ra đời tại phòng họp của một văn phòng luật trên đại lộ Lower Broadway, New York.

Howard Candler không hề hay biết đến mưu đồ đang được tiến hành khẩn cấp nhằm thôn tính công ty do cha mình gây dựng. Nhưng bấy giờ, sự hợp tác của Howard là yếu tố sống còn. Nếu như ông làm ầm ĩ mọi chuyện hoặc tiết lộ hành động gian trá của Woodruff, ông sẽ khiến các nhà đầu tư cảm thấy hoang mang và làm hỏng đợt phát hành cổ phiếu thường lần này của Coca-Cola. Hành động của ông có thể phá hủy mọi thứ.

Không có gì ngạc nhiên khi Howard cảm thấy buồn rầu và chán nản. Mặc dù là chủ tịch của công ty, nhưng không một ai báo cho ông biết về vụ mua bán, về Tín thác Georgia, về người đứng đằng sau vụ thỏa thuận cũng như tại sao ông lại mất chiếc ghế chủ tịch vào tay người anh em họ Sam Dobbs. Sau này, ông kể lại: "Tôi đã không làm gì để chống lại nhóm bao tiêu. Trước khi sự việc diễn ra, tôi không hề hay biết gì cả."

Cuối tháng 8, đầu tháng 9/1919, sau khi Ernest Woodruff và các giám đốc của Tín thác Georgia tiến hành mua lại cổ phần Coca Cola của tập đoàn "gia đình" Candler, một chiến dịch bắt đầu được tiến hành nhằm mục đích lấy lại niềm tin của Howard và thuyết phục ông tham gia vào đội ngũ mới. Một hành động nhằm lôi kéo Howard là việc sắp xếp cho em vợ của Howard, Thomas K. Glenn, một vị trí trong hội đồng quản trị của công ty mới. Glenn là một phụ tá thân tín nhất của Ernest Woodruff. Khá cởi mở với khuôn mặt tròn trịa, hồng hào gợi lên sự tự tin, Glenn luôn tìm cách thuyết phục Howard rằng dù có nhiều tai tiếng nhưng Woodruff là một cộng sự không tồi.

Ngoài ra, tiền bạc cũng là một nguyên nhân khiến Howard không gây rắc rối. Cổ phần của ông trong tổng số tiền 15 triệu đô-la, giá mua công ty (sau khi trừ tất cả các chi phí và các khoản bắt buộc) lên tới 1,85 triệu đô-la tiền mặt. Ngoài ra, Howard còn nhận được 1,38 triệu đô-la từ cổ phiếu ưu đãi mà giá trị của nó liên quan mật thiết tới hiệu quả hoạt động

trực tiếp của công ty. Chị gái và ba người em khác của ông cũng có số cổ phần tương tự. Việc đảo lộn mọi chuyện sẽ làm tài sản của họ tiêu tan. Tuy nhiên, liều lĩnh gây ra tình trạng chia rẽ hay dũng cảm đương đầu với người khác trong các cuộc đua về ý chí, nghị lực không phải là bản tính tự nhiên của Howard. Dẫu vậy, yếu tố cuối cùng đảm bảo sự hợp tác của Howard chỉ là một lời hứa đơn giản rằng ông vẫn là người cần thiết cho công ty và như thế ông sẽ tiếp tục có một công việc để làm.

Sáng ngày 16/9/1919, ban giám đốc đã nhóm họp tại số 61 đại lộ Broadway. Họ đại diện cho các nhà đầu tư đến từ Atlanta và phố Wall, một liên minh không lấy gì làm bền vững bao gồm những cá nhân cứng rắn, chỉ vừa bắt đầu thăm dò ý định của nhau. Dẫn đầu nhóm phố Wall là Gene Stetson và E. V. R Thayer – Chủ tịch Ngân hàng Quốc gia Chase National Bank; trong khi đó, Woodruff lại là người đứng đầu nhóm Dobbs, Glenn, Harold Hirsch và một nhà đầu tư lớn nhất ở Georgia, W. C. Bradley. Bill D' Arcy và một nhà cung cấp đường chính cho công ty là Robert W.Atkins cũng tham dự cuộc họp lần này. Với quá nhiều thành phần đại diện cho các nhóm lợi ích khác nhau như vậy, việc nảy sinh mâu thuẫn về định hướng cho công ty là điều hoàn toàn có thể xảy ra. Nhưng ưu tiên số một của cuộc họp là chăm sóc Howard Candler.

Ban giám đốc nhanh chóng bầu Howard vào vị trí chủ tọa. Đây là bước đi đã được lên kế hoạch từ trước và thực hiện một việc không giống như tiền lệ là chính thức áp dụng một quy chế hoàn toàn mới, quy định quyền hạn của Candler tương đương với Dobbs, vị chủ tịch mới. Điều này đồng nghĩa, tiền lương của Howard sẽ ngang bằng Dobbs – 25.000 đô-la và Howard sẽ tiếp tục quản lý hoạt động sản xuất của công ty.

Candler ngay lập tức thể hiện quyền lực của mình bằng cách ngắt quãng cuộc họp để đưa ra câu hỏi về những quyết định tạm thời mà Woodruff và Dobbs thực hiện trong suốt bốn tuần kể từ khi bắt đầu vụ mua bán cổ phần. Chẳng hạn, Tín thác Georgia đã mua một phòng thí nghiệm hóa học mà Candler cho rằng hầu hết những vật dụng của nó là vô dụng. Ông đưa ra giải pháp là bán đi phần lớn các dụng cụ và ý kiến này được mọi người tán thành. Sau đó, ông lại đưa ra lời đề nghị di dời các nguyên vật liệu còn lại, và một lần nữa nhận được sự

ủng hộ của ban giám đốc. Tóm lại, sáng hôm đó, tất cả mọi ý kiến Candler đưa ra đều được ban giám đốc thông qua và họ thực hiện điều đó với một thái độ nhã nhặn. Bất kể những gì ông muốn đều được thực hiện rất nhanh.

Với sự hỗ trợ của các chuyên gia môi giới, bước đầu tiên của đợt phát hành cổ phiếu đã diễn ra khá suôn sẻ. Tất cả số cổ phiếu được đặt trước chỉ trong vòng một ngày trước đợt phát hành. Bước thứ hai đang được tiến hành khi các nhà môi giới bán lại cổ phần cho các nhà đầu tư cá nhân. Nếu mức giá 40 đô-la được chấp nhận, Woodruff và những đối tác của ông sẽ kiếm được một khoản tiền rất lớn.

Trên thực tế, Woodruff đã kiếm được tiền bằng rất nhiều cách và thật khó có thể biết hết các cách thức của ông. Đầu tiên là từ chính ngân hàng của Woodruff. Là người đứng đầu nhóm bao tiêu, Tín thác Georgia được trả một khoản tiền gọi là phí giám hộ (custodial fee, phí trả bởi các thể chế tài chính giữ cổ phiếu an toàn cho nhà đầu tư) nhờ việc chuyển giao quyền sở hữu 417.000 cổ phiếu thường, được bán qua các văn phòng giao dịch chứng khoán. Thêm vào đó, ban giám đốc của Tín thác Georgia nắm giữ hơn 3,4 triệu đô-la trong số nợ của các nhà môi giới và cá nhân khi mua các cổ phiếu này. Chính ngân hàng này cũng hoạt động như một nhà môi giới thương mại khi phân phối trực tiếp 50.000 cổ phiếu cho công chúng. Cuối cùng, quan trọng nhất là Tín thác Georgia đã giữ lại 24.900 cổ phiếu mà rất ít người biết với mệnh giá 5 đô-la. Luật pháp liên bang không cho phép một ngân hàng đóng quá nhiều vai trò trong cùng một vụ giao dịch. Nhưng ở thời điểm đó, toàn bộ sự việc vẫn được coi là hợp pháp. Tín thác Georgia là người mua, người bán, kẻ cho vay đồng thời cũng là người trung gian và ở vị trí nào cũng thu được lợi nhuận.

Bản thân Woodruff cũng có cổ phần trong vụ giao dịch. Ông nắm 2.000 cổ phiếu mệnh giá 5 đô-la, số lượng vừa đủ để xem như một khoản vốn đầu tư vĩnh viễn để an hưởng tuổi già. Và những giám đốc nhà băng đã trọng thưởng ông vì đã khéo xoay xở vụ thương lượng bằng cách chia cho ông 20.000 cổ phiếu thường của Coca-Cola để nâng giá trị cổ phiếu của chính ông trên thị trường.

Tất cả những việc làm của Woodruff chỉ để chứng tỏ một điều là ông muốn và cần phải bán các cổ phiếu của Coca-Cola cho càng nhiều người càng tốt với mức giá cao nhất có thể. Đóng vai một thương nhân vận chuyển hàng biển, ông đứng chào hàng ở một góc phố trên đại lộ Edgewood và con phố Pryor dưới mái vòm đá lối vào nhà băng. Ông lôi kéo hàng chục người dân Atlanta và bán cổ phiếu cho họ. Một giám đốc nhà băng về hưu ở Atlanta thuật lại: "Ông ta gặp những người qua lại trên con phố và dẫn họ đến bàn cho vay chiết khấu rồi nói: 'Hãy cho anh bạn này vay 10.000 đô-la hay 20.000 đô-la', và nhân viên thu ngân chỉ còn việc là đưa ra số tiền đó". Đến ngày hôm sau, các nhân viên nhà băng và Uỷ ban tài chính mới biết việc này. Họ giận dữ: "Kẻ nào đã dàn xếp những tấm phiếu quái quỷ này?" rồi sau đó lại dịu lại: "Nhưng thật tuyệt đấy chứ!"

Price Gilbert, một thẩm phán thuộc tòa án Tối cao Georgia nhớ lại, một lần, Woodruff đã đề nghị ông đến nhà băng. Khi Gilbert tới nơi, Woodruff chào đón ông bằng một tờ giấy ghi nợ với số tiền vay lên tới 50.000 đô-la đã được hoàn tất. Woodruff nói: "Price, hãy kí vào đây. Tôi sẽ mua cho ông một số cổ phiếu của Coca-Cola". Tất cả tài sản của Gilbert đều là thừa kế từ gia đình vợ; do đó, ông cần phải bàn bạc với vợ. Vợ ông khá hoang mang về lời đề nghị này, nhưng ngay ngày hôm sau ông đã quay lại nhà băng và đồng ý vào cuộc chơi với số tiền 25.000 đô-la.

Những câu chuyện kiểu này diễn ra không chỉ một lần. Dưới sự thôi thúc của Woodruff, một vài cộng sự thân tín của ông đã lập một kế hoạch đầu tư quy mô lớn vào cổ phiếu Coca-Cola. William Clark Bradley, tức "Chú Will" là một doanh nhân giàu có bậc nhất Columbus, Georgia với những khoản lợi nhuận kếch xù từ sản xuất vải cotton, hoạt động ngân hàng, vận tải biển, v.v... Mặc dù chưa bao giờ nếm thử quá một ngụm thứ nước uống này, nhưng ông đã mua cổ phiếu Coca-Cola với số lượng lớn. Tương tự, John Bulow Campbell, một chủ mỏ than, cũng dành một khoản tiền không nhỏ đổ vào cổ phiếu của Coca-Cola. Và không chỉ những người giàu có mới dám nhảy vào cuộc chơi. Các nhân viên của Tín thác Georgia và Coca-Cola cũng dùng tiền lương ít ỏi của mình đầu tư vào cổ phiếu của công ty. Hàng trăm nhà đầu tư nhỏ cùng nhau rút tiền tiết kiệm hoặc vay tiền và cố gắng mua được càng nhiều cổ phiếu càng tốt.

Khi Ernest Woodruff và cộng sự kết thúc việc bán cổ phần, tất cả cổ phiếu đều được bán với giá chào thấp nhất là 40 đô la. Gần một nửa được bán ở khu vực Atlanta, nơi ước tính có khoảng 1500 người tham gia. Số còn lại được bán rải rác cho khách hàng của hàng chục công ty môi giới phố Wall và khu vực xung quanh. Kế hoạch này dường như đã thành công. Cổ phiếu thường của Coca-Cola được niêm yết trên thị trường chứng khoán New York với tên "KO" và mọi việc có vẻ như đang tiến triển thuận lợi. Không ai có thể nghĩ rằng Coca-Cola đang trên bờ vực của sự sụp đổ.

Vấn đề là ở đường.

Trong thành phần của Coca-Cola, có một nửa là đường. Đến năm 1919, công ty đã trở thành nhà tiêu thụ đường lớn nhất thế giới, với công suất sử dụng hàng trăm triệu tấn đường một năm.

Trong hai thập kỷ, công ty này nghiễm nhiên sử dụng đường với giá rẻ. Họ hiếm khi phải trả quá 4 hoặc 5 xu cho một pound đường. Thậm chí trong suốt Chiến tranh thế giới thứ nhất, khi nguồn cung đường bị hạn chế, chính phủ cũng cố định giá đường ở mức chấp nhận được là 9 xu một pound. Nhưng việc kiểm soát giá chỉ kéo dài được một thời gian. Ngày 1/12/1919, giá đường bắt đầu tăng và tăng mạnh vài tuần sau đó. Nhân cơ hội này, những kẻ đầu cơ đã vơ vét toàn bộ nguồn cung cấp đường trên thế giới, lũng đoạn thị trường và đẩy giá đường lên rất cao từ 16 xu/pound đến 20 xu và không có dấu hiệu dừng lại. Không ai có thể dự đoán giá đường sẽ còn lên tới mức nào.

Hoạt động của công ty bị đóng băng. Chi phí sản xuất tăng khiến khó khăn thêm chồng chất. Chi phí cho đường bắt đầu ngốn hết toàn bộ ngân quỹ công ty. Tại thời điểm đó, nhu cầu Coca-Cola lại rất cao và cần được đáp ứng bằng mọi giá. Do đó, việc cắt giảm sản xuất lúc này là không thể được.

Ernest Woodruff không hề có ý định giao cho Howard Candler hay Sam Dobbs nắm quyền công ty mới. Ngay sau khi phiên giao dịch cổ phiếu kết thúc, Woodruff triệu tập một cuộc họp khác với sự tham dự của toàn bộ ban giám đốc Coca-Cola và thành lập một uỷ ban chấp

hành có quyền kiểm soát cao nhất đối với việc ra quyết định của công ty. Đây là cách điều hành công việc mà Woodruff ưa thích. Ông không muốn phải liên tục giám sát mọi chuyện ở những công ty ông làm chủ nhưng ông luôn đòi hỏi phải có phương án giải quyết những vấn đề có thể sẽ khiến ông phải mất tiền. Ở Coca-Cola, ông bổ nhiệm W. C. Bradley là Chủ tịch uỷ ban pháp lý và các vấn đề về tài chính của công ty.

Tuy nhiên, đối với vấn đề sản xuất xi-rô, Woodruff và các cộng sự vẫn phải dựa vào Howard Candler. Candler đã đảm trách công việc này hơn mười năm và không ai ở Coca-Cola có thể thay thế được vị trí của ông. Khi giá đường bắt đầu leo thang, Candler được bật đèn xanh cho phép mua vét lượng đường tối đa có thể trên thị trường.

Woodruff và các đối tác nhận thấy họ buộc phải đảm bảo đủ lượng đường cho ít nhất 60 ngày sản xuất dù điều này có thể đẩy công ty lún sâu vào nợ nần. Những chủ sở hữu mới đã dàn xếp một khoản vay 1 triệu đô-la với ngân hàng Guaranty Trust của Gene Stetson, đổi lại họ phải giao cho ngân hàng này bản sao duy nhất công thức Coca-Cola bí mật. Đây là vụ trao đổi thương mại bí mật nhất trong lịch sử giới doanh nghiệp Mỹ. Công thức này được cất giữ trong một phong bì bình thường, được dán kín, và cất giữ cẩn thận tại một tầng hầm trong thành phố New York.

Trước tình hình này, Woodruff nhận thấy cách duy nhất để giảm tổn thất là san sẻ tổn thất xuống các cơ sở đóng chai hoạt động độc lập. Chi phí đóng chai chiếm 40% doanh thu của công ty và Woodruff tin tưởng số tiền thu được từ nó có thể khắc phục tình trạng trì trệ này. Và ông dự định thực hiện theo hướng đó.

Công ty đã ký một hợp đồng bất thường với các nhà đóng chai.

Năm 1899, hai luật sư trẻ từ Chattanooga là Benjamin Franklin Thomas và Joseph Brown Whitehead đã có một buổi giới thiệu với Asa Candler. Họ bay tới Atlanta để thuyết phục ông trao quyền đóng chai sản phẩm Coca-Cola.

Ban đầu, Candler không mấy nhiệt tình. Theo ông, bài toán đóng chai vẫn còn rất nhiều nan giải và sẽ là một hành động mạo hiểm với danh tiếng của Coca-Cola nếu ông nhận lời. Tuy

nhiên, ông cho biết sẽ không giữ độc quyền đóng chai Coca-Cola cho riêng mình và công ty. Ông nói bằng giọng bông đùa: “Chúng tôi không có tiền, trí óc hay thời gian để dấn mình vào vụ này.” Đầu tư cơ sở vật chất như máy móc, thiết bị, vỏ chai, thùng két, đội vận tải, mặt bằng vượt quá tầm kiểm soát của ông.

Sau khi suy ngẫm, Candler yêu cầu Thomas và Whitehead cân nhắc về hợp đồng, trong đó họ phải bảo đảm chất lượng của sản phẩm, và Coca-Cola có quyền hủy hợp đồng theo pháp lý nếu chất lượng của sản phẩm không đảm bảo. Đổi lại, Candler đồng ý bán nước ngọt và bảo đảm cho họ quyền đóng chai Coca-Cola hoàn toàn miễn phí trên toàn quốc ngoại trừ sáu bang mà lúc đó hệ thống bán buôn của Candler hoạt động không hiệu quả (Lúc đầu, bang Mississipi và Texas tạm thời nằm ngoài hợp đồng nhưng sau đó cũng nằm trong phạm vi điều kiện trên). Kinh ngạc trước lời mời với điều khoản vô cùng có lợi, Thomas và Whitehead nhanh chóng nhận lời. Thomas vội vã thảo hợp đồng. Hợp đồng được Candler kí vào ngày 21/7/1899. Tuy nhiên, ông vẫn giữ nguyên thái độ không tán thành với các đối tác của mình. Whitehead nhớ lại Candler đã cảnh cáo họ: “Nếu các ông thất bại, thì đừng quay lại và khóc lóc với tôi vì tôi chẳng mấy tin tưởng vào vụ kinh doanh này.”

Trong một giai đoạn, hành động quyết đoán của Candler đã được chứng minh là đúng đắn. Thomas và Whitehead có một cơ hội “có một không hai” mà Candler gọi là “cực kỳ tuyệt vời”, nhưng họ lại không có nhiều tiền. Chỉ trong vòng vài tuần, Thomas đã gom góp đủ số tiền, và nhanh chóng mở một xưởng sản xuất chai tại Chattanooga. Nhưng xí nghiệp này “thiếu công nghệ trầm trọng”. Nhồi nhét trong một không gian chật hẹp ở tầng 1 của một khu đánh pun (một lối chơi bi-a với 16 viên tròn màu, tương tự như lối đánh bi-a 21 viên) bị bỏ hoang ở vùng nghèo nàn nhất của thành phố, xí nghiệp có một hệ thống ròng rọc, có thể nâng một két 10 gallon lên cao, cho phép xi-rô chảy qua ống cao su xuống hệ thống chiết chai vận hành bằng chân dưới tác dụng của trọng lực. Có sự cố đã xảy ra, một ròng rọc bị hỏng, khiến cả két nước rơi xuống sàn, các chai lọ thường xuyên bị vỡ dưới sức nén của khí cacbonat…

Nhưng nguy hiểm hơn, khách hàng phải đối mặt với nguy cơ đồ uống hỏng. Chai Hutchinson được bịt kín bằng một miếng đệm cao su và quấn xung quanh bằng một sợi dây móc vòng dài. Cái tên sô-đa pop của Coca-Cola khởi nguồn từ tiếng kêu "pop" phát ra khi dây móc và nút chai bật ra. Do cơ chế hoạt động từ bên trong nên rất khó để làm sạch chai và hoàn toàn không thể khử trùng. Thomas và Whitehead nhanh chóng phát hiện ra rằng nếu trời nóng, nước uống đóng chai của họ chỉ có thể sử dụng tối đa là 10 ngày hoặc 2 tuần trước khi trở thành nước hỏng.

Khi nhìn vào thời hạn trước mắt – năm 1900 và những thách thức của việc hoàn thiện hợp đồng, Thomas và Whitehead nhận ra họ không đủ thời gian và tiền bạc để mở từng xí nghiệp trên khắp cả nước. Họ kết luận, hy vọng duy nhất của họ là phải "trở thành công ty đóng chai mẹ", chiêu mộ và nhượng quyền cho các cơ sở đóng chai khác.

Kinh nghiệm hơn và có nền tảng tốt hơn so với Whitehead, Thomas sẵn sàng bắt tay vào ý định này, trong khi Whitehead lại rơi vào cảnh cháy túi. Một điều khoản trong bản hợp đồng với Candler mà Whitehead phải thực hiện ngay là mở một xí nghiệp đóng chai ở Atlanta. Tuy nhiên, ông đã không thực hiện được yêu cầu đó. Với một vợ và hai đứa con nhỏ, Whitehead quyết định tìm một đối tác mới có nền tảng tài chính đủ vững vàng để giúp ông vượt qua thời kì khó khăn này. Ông và Thomas đồng ý phân chia – theo đúng nghĩa của từ này. Họ vẽ một đường kẻ trên bản đồ nước Mỹ và chia thị trường rộng lớn này thành hai. Thomas nhận phía Đông Bắc, bang Atlanta và vùng Biển Tây còn Whitehead sẽ đảm trách vùng phía Nam

Mùa xuân năm 1900, Whitehead thiết lập quan hệ đối tác với J. T (tức John Thomas) Lupton – một cựu chiến binh quân y khái tính. Sau khi chia một nửa cổ phần tại khu vực thuộc quyền đảm trách của mình cho Lupton, Whitehead nhận được 2.500 đô-la. Ông chuyển tới Atlanta, dùng số tiền này để mở xí nghiệp đóng chai Coca-Cola đầu tiên ở quê hương của thứ nước giải khát này.

Họ bắt đầu bằng cách phân chia khu vực, tìm kiếm những khách hàng triển vọng mong muốn trở thành cơ sở đóng chai Coca-Cola. Trong hai năm đầu, hoạt động của cả hai công ty

mẹ khá chậm chạp. Cơ sở đóng chai Coca-Cola có lẽ đã bị chết từ trong trứng nước, giống như vô số những nhà máy làm ăn thua lỗ, trì trệ mọc rải rác trên khắp đất nước nếu không nhờ một bước đột phá về công nghệ. William Painter, một kĩ sư cơ khí ở Baltimore đã sáng chế ra một hình thức bịt kín mới – nắp chai, khiến loại chai Hutchinson trở nên lỗi thời và cho phép sử dụng một công nghệ cao, vượt trội, dễ dàng cho cọ rửa và tẩy trùng.

Việc sử dụng nắp chai đã mang lại tiến bộ tức thì trong chất lượng của sản phẩm Coca-Cola đóng chai. Doanh số bán hàng tăng vọt. Những chai Coca-Cola xuất hiện ở Athens, Georgia và một ngày đến tay Asa Candler khiến ông vô cùng ngạc nhiên: "Ông đã làm gì với tất cả chỗ xi-rô? Đổ nó xuống sông Oconee à?"

Sau khởi đầu không thuận lợi, Thomas, Whitehead và Lupton phát hiện ra rằng họ có thể tập hợp thành một mạng lưới sản xuất Coca-Cola đóng chai trên khắp nước Mỹ theo đúng tốc độ như bản hợp đồng yêu cầu. Chỉ trong năm 1902, Công ty mẹ Whitehead-Lupton đã nhượng quyền cho hàng loạt các cơ sở đóng chai ở 24 thành phố phía Nam từ Savannah, Goergia tới Meridian, Mississippi. Trong khi đó, công ty của Thomas chiếm giữ phần còn lại của đất nước với hàng loạt các cơ sở kéo dài từ Buffalo đến Kansas, rồi Los Angeles. Số cơ sở đóng chai tiếp tục tăng. Năm 1903 là 32, 1904 là 47 và đến năm 1905 đạt kỷ lục 80 cơ sở. Họ liên kết với các đối tác mới, chia nước Mỹ thành những vùng nhỏ hơn và nhanh chóng lấp đầy mạng lưới phân bổ ở khắp các thành phố và thị trấn.

Coca-Cola đóng chai được bày bán trên khắp đất nước. Trong cái nóng ngột ngạt, bức bí tỏa ra từ những cỗ máy dệt của các nhà máy dọc miền Nam, các nhà cung cấp sẽ cho đẩy tới một "xe bán hàng tự động" kèm thùng giữ lạnh băng qua các lối đi, qua các khung dệt vải, và những người công nhân ướt đẫm mồ hôi, người dính đầy bụi vải sẽ chẳng ngại ngần trả những đồng 5 xu và bỏ ra một phút để nốc cạn những chai Coca mát lạnh. Tại thị trường New York khó tính, người phụ trách cơ sở đóng chai ở đây rất ngạc nhiên khi doanh số đồ uống này tăng mạnh ở các khu phố của người Italia. Các khách hàng của ông rất thích pha Coca-Cola lẫn với rượu vang miền trung nước Ý và nhâm nhi chơi bài đến khuya.

Cuộc mạo hiểm sản xuất Coca-Cola đóng chai đã được chứng minh là hoàn toàn thành công, công việc vất vả đã gây ra không ít tổn thất. Những chuyến đi thường xuyên làm Whitehead kiệt sức. Đến năm 1906, ông không còn đủ sức chống chọi với những cơn cảm lạnh khủng khiếp. Bệnh viêm phổi ngày càng nặng hơn và ông mất ở tuổi 42 tại Thaxton, Virginia, quê vợ. Ben Thomas cũng có một cuộc sống khá ngắn ngủi. Năm 1914, ông trải qua một cơn đột quỵ và mất khi đang trong giai đoạn phục hồi sức khỏe tại Atlanta, ở tuổi 52.

Hệ thống các cơ sở sản xuất Coca-Cola đóng chai được chuyển giao sang một thế hệ mới. Vợ goá của Whitehead – Lettie và đối tác của ông – Lupton đã chuyển quyền điều hành công ty ở Atlanta cho một kế toán 24 tuổi tên là Veazey Rainwater. Còn Thomas, do không có con kế thừa, trước khi qua đời đã chuyển quyền điều hành công ty cho cháu là George Hunter ở Chattanooga, khi đó mới tròn 27 tuổi.

Hai người đàn ông trẻ tuổi lên nắm quyền điều hành công ty mẹ ở thời điểm công ty đã khác xa so với những gì họ mong đợi. Mục tiêu ban đầu của những người sáng lập là nhượng quyền cho những nhà đóng chai thật sự và công việc này gần như đã được hoàn tất.

Năm 1909, trên toàn nước Mỹ đã có 397 nhà máy sản xuất Coca-Cola, đủ để tổ chức một cuộc họp quy mô lớn. Cùng đổ về khách sạn Aragon ở Atlanta, 100 công ty sản xuất Coca-Cola đóng chai đã có rất nhiều hoạt động: Họ cùng nhau so sánh các bản báo cáo; chuẩn bị trang phục mũ thủy thủ trắng, chụp ảnh kỷ niệm, nghe các bài diễn thuyết của Asa Candler và những nhân vật danh tiếng khác. Họ thậm chí còn bàn bạc và quyết định cho ra đời một tờ tạp chí hàng tháng về Coca-Cola. Tờ tạp chí được thực hiện khá chuyên nghiệp và bài bản này do cháu của Candler – Joe Willard chịu trách nhiệm xuất bản. Công việc kinh doanh đã thật sự trưởng thành lớn mạnh chỉ trong khoảng thời gian một thập kỷ.

Ở khắp mọi nơi, quyền đóng chai Coca-Cola được xem như giấy phép để kiếm tiền. Thậm chí, một nhà đóng chai ở San Antonio đã cho in giấy viết thư với hình ảnh một chai Coca-Cola phụt ra những ký hiệu đô-la, phía trên là khẩu hiệu There is money in it (trong đó là tiền). Rất nhiều nhà đóng chai đã nhìn thấy nhu cầu quá lớn đối với sản phẩm này. Họ tiếp tục chia nhỏ khu vực phụ trách và nhượng quyền cho những nhà đóng chai nhỏ hơn.

Hai công ty mẹ bị bỏ lại với một vai trò không rõ ràng. Xi rô được đưa trực tiếp từ các nhà máy sản xuất Coca-Cola tới các cơ sở đóng chai. Vì thế, vai trò trung gian thực thụ của công ty mẹ cũng hoàn toàn biến mất. Họ thuần túy ngồi đó và thu khoản tiền nhượng quyền sản xuất trên mỗi gallon bán ra. Với mỗi gallon, họ trả cho Coca-Cola 92 xu, sau đó quay vòng và "bán lại" cho các cơ sở sản xuất với giá 1,2 đô-la/gallon xi-rô. Tất cả mọi việc đều được thực hiện trên giấy tờ.

Giám sát hoạt động của các cơ sở đóng chai đòi hỏi phải để tâm nhưng không nhiều. Không lâu trước khi Thomas qua đời, ông nhận được một bức thư đầy lo lắng của một cơ sở đóng chai ở Jackson, Tennessee. Trong bức thư, nhà đóng chai thắc mắc tại sao doanh số bán hàng lại suy giảm mạnh vào trung tuần tháng 8. "Đồ ngốc! Nguyên nhân là do dưa hấu," Thomas đánh điện trả lời. Trước Chiến tranh thế giới thứ nhất, phí nhượng quyền trả cho công ty mẹ lên tới 1 triệu đô-la mỗi năm, tuy nhiên công ty mẹ không coi trọng những trách nhiệm nghiêm túc này.

Không có gì đáng ngạc nhiên, khi sự lớn mạnh về tài sản của các công ty mẹ đóng chai đã khơi dậy sự bực bội của tổng hành dinh Coca-Cola ở Atlanta. Sam Dobbs coi Lupton như một kẻ bạ đâu làm đấy, một người mà "toàn bộ sự nghiệp chỉ là làm tất cả để mang lợi về mình" (Khi các nhà đóng chai Coca-Cola đề xuất các giải pháp, câu đầu tiên mà Lupton hỏi là "Ai sẽ trả tiền?"). Hunter bị đánh giá là khá chậm chạp, còn hai con trai của Whitehead chỉ biết duy nhất việc ăn chơi và không hề có ý định nối nghiệp người cha.

Qua nhiều năm, hành động có vẻ như mất trí của Asa Candler khi từ bỏ quyền sản xuất đóng chai tỏ ra là một bước đi hết sức thông minh vì nó giúp Coca-Cola đạt được bước phát triển đột phá mà lẽ ra phải mất tới vài chục năm mới đạt được. Nhưng thực tế, Candler cũng đã bỏ lỡ những cơ hội có ý nghĩa to lớn. Ông và gia đình có thể dễ dàng hoạt động như những nhà đóng chai Coca-Cola hàng đầu, tự lập những công ty con và cung cấp kinh phí hoạt động, hoặc tìm các cơ sở đóng chai có sẵn và áp dụng hình thức nhượng quyền. Candler có nhiều tiền hơn Thomas, Whitehead và Lupton cộng lại, nhưng ông lại không tin vào lĩnh vực kinh doanh này. Cả Frank Robinson, Dobbs, Harold Hirsch đều mong muốn và hy vọng có

cơ hội tham gia vào lĩnh vực kinh doanh này nhưng Candler đã từ chối và để họ đứng ngoài chứng kiến người khác giàu lên nhanh chóng. Vấn đề không chỉ là họ có thể kiếm được bộn tiền từ việc sản xuất Coca-Cola đóng chai mà còn ở chỗ họ làm tất cả những điều ấy nhẹ nhàng không cần phải động tới một ngón tay.

Trường hợp ngoại lệ duy nhất là Veazey Rainwater – Giám đốc mới của công ty mẹ ở miền Nam – một người đàn ông có thân hình rắn chắc với đôi mắt nhỏ lanh lợi và đôi tai rất thính. Rainwater tự tạo ra cho mình một công việc vô cùng mới mẻ, đó là đóng vai làm cầu nối giữa các cơ sở đóng chai và công ty. Rainwater nhận thấy, công việc kinh doanh luôn thay đổi và tin rằng những thách thức lớn nhất trong tương lai sẽ là những thách thức về pháp luật và chính trị. Nếu muốn tồn tại, công ty và các cơ sở đóng chai phải kết hợp lại thành một khối thống nhất. Nhưng Rainwater cũng biết rằng điều đó không dễ dàng chút nào. Các cơ sở đóng chai của ông khá ngoan cố, độc lập và rất nhiều trong số họ vẫn ngờ vực về công ty, họ xem công ty chẳng khác nào kẻ thù. Sự thiếu quyết đoán của Asa Candler đã đẩy họ đi vào con đường sai lầm ngay từ khi mới bắt đầu, và năm này qua năm khác, những mối bất bình nhỏ nhặt trong họ đã dồn nén, tích tụ lại. Họ luôn cho rằng hoạt động quảng cáo của công ty thiên vị Coca-Cola sô-đa hơn Coca-Cola đóng chai. Họ phàn nàn về việc công ty không đủ sức kiểm soát các đại lý bán buôn và ngăn các đại lý này bán xi-rô cho những cơ sở đóng chai bất hợp pháp.

Một phần của rắc rối là sự khác biệt trong quan niệm về giá trị. Một lần, trong hội nghị của các nhà đóng chai, Bill D' Arcy có một bài diễn thuyết sôi nổi, giới thiệu về chiến dịch quảng cáo mới nhất. Để gây ấn tượng, D' Arcy rút một tờ 20 đô-la, xé tan và ném những mảnh vụn xuống sàn. Ngồi trong hàng ghế cử tọa, Auther Montgomery – một nhà đóng chai khó tính, lớn tuổi, điều hành nhà máy tại Atlanta – ngay lập tức trở nên cáu giận. Trong cuộc đời mình, ông chưa bao giờ chứng kiến một hành động nào ngu xuẩn như vậy. Ông tuyên bố từ ngày hôm đó trở đi sẽ từ chối mua bất kì một tài liệu quảng cáo nào của D'Arcy. Thậm chí, trong suốt những năm về sau, khi mắt đã kém đi nhiều, ông vẫn một tay đảm nhiệm mọi hợp đồng quảng cáo thường niên, ông bắt các nhân viên của mình phải thề rằng sẽ không bao giờ cộng tác với D'Arcy. Tất cả các nhà đóng chai đều bị ứ đọng một lượng vốn lớn ngay

trong các thiết bị của mình – chi phí cho một nhà máy với những trang thiết bị hiện đại nhất đã tăng lên tới hơn 100.000 đô-la – và họ coi Dobbs và những chàng trai trẻ nhà Candler hợp lại với nhau thành phe cánh lãng phí tiền bạc. Nếu việc kinh doanh Coca-Cola tạm thời ngừng lại, nếu như bong bóng vỡ, như cách nói của John Candler – những người nhà Candler sẽ vẫn giàu có. Còn những người làm cho họ thì sẽ phá sản hoàn toàn.

Nhưng theo Rainwater, sự mâu thuẫn trong nội bộ chỉ là vấn đề nhỏ so với nguy cơ mà công ty và các nhà đóng chai phải đối mặt từ các thế lực bên ngoài. Các cơ quan lập pháp của bang sẽ không bao giờ từ bỏ việc thu thuế đối với mặt hàng nước giải khát hoặc các thành phần nguyên liệu bị cấm lưu hành. Do đó, Rainwater đã tổ chức các cơ sở đóng chai của mình thành một lực lượng vận động hành lang mạnh. Ông và Hunter, đối tác của ông ở Chattanooga, cùng Harold Hirsch thành lập một liên minh và thống nhất chia đều chi phí cho những cuộc tranh luận ở nghị viện liên bang. Chi phí này thường được lấy từ ngân quỹ của công ty mẹ và thường không rõ ràng: Ví dụ, năm 1911, công ty nhận được hóa đơn thanh toán 500 đô-la sau khi Hirsch dàn xếp ổn thỏa "một vài rắc rối" với các cơ quan lập pháp ở Texas. Những khoản phí tương tự cũng được chi ra cho các hoạt động hành lang ở Virginia, Louisiana và Mississippi.

Tuy nhiên, chiến dịch quan trọng nhất vẫn là cuộc chiến lâu dài giữa công ty và chính phủ liên bang. Khi Wiley lần đầu tiên đệ trình việc chống lại Coca-Cola vào năm 1909, Crawford Johnson một nhà đóng trai ở Birmingham, Alabama đã hỏi Hirsch đầy lo lắng: "Harold này, liệu ông có thể giúp chúng tôi tiếp tục sản xuất trong ba năm nữa được không?" – "Được", Hirsch trả lời. Mười năm sau, khi Hirsch đảm bảo được chỗ đứng của Coca-Cola, những người đứng đầu hai công ty mẹ hài lòng trả ông một hóa đơn hợp pháp lên tới 250.000 đô-la.

Các nhà đóng chai bắt đầu tin tưởng Hirsch. Một vấn đề đau đầu mà họ phải đối mặt là vụ kiện trong đó cáo buộc rằng các chai Coca-Cola có những "thành phần lạ". Rất nhiều dẫn chứng đưa ra không thật. Hai nhà đóng chai phát hiện ra họ phải "trả tiền bịt miệng" cho cùng một phụ nữ. Chính bà ta là người tuyên bố đã tìm thấy một con ếch trong chai Coca-

Cola. Năm 1914, một nhóm các nhà đóng chai đã có một buổi gặp mặt tại văn phòng của Hirsch ở Atlanta và thành lập Hiệp hội các nhà đóng chai Coca-Cola để cùng hợp lực giải quyết các vụ kiện tụng và nhiệm vụ của Hirsch là bảo vệ các thành viên của hiệp hội trước những tin đồn thất thiệt.

Trong khi đó, Rainwater cũng nỗ lực nâng cao chất lượng của các cơ sở đóng chai. Để kiểm soát chặt chẽ chất lượng sản phẩm, ông thành lập một đội thanh tra đến kiểm tra điều kiện vệ sinh ở từng nơi sản xuất. Và nếu nhà quản lý nào để xảy ra tình trạng sản phẩm kém chất lượng, ông sẽ có các hình thức xử lý nghiêm khắc. Tuy gặp phải sự phản đối từ một số nhà quản lý nhưng Rainwater rất thông minh, tìm cách tranh thủ sự ủng hộ của những nhà quản lý có tiếng nói nhất trong khu vực quản lý của mình và biến họ thành lực lượng hậu thuẫn.

Sự đoàn kết giữa công ty và các cơ sở đóng chai đạt đến cực điểm với sự thành công của một dự án do Rainwater và Hirsch đứng đầu. Đó là dự án thiết kế kiểu dáng đặc biệt cho chai Coca-Cola. Vào thời điểm đó, tại hầu hết các cửa hàng bán lẻ, các loại nước giải khát, trong đó có Coca-Cola được để chung trong những thùng lớn đựng đầy đá. Khách hàng phải xắn tay áo, lần mò tìm chai nước khi muốn mua và họ không có cách nào để biết họ đang lấy phải loại nước uống gì. Thậm chí, khi đã lấy được chai nước ra, họ vẫn chưa hết bực mình vì những cái nhãn đã nằm im dưới đáy thùng. Chai Coca-Cola với hình dáng đặc biệt sẽ giúp quảng bá sản phẩm. Điều này cũng giúp Hirsch rất nhiều – đó là mẫu chai được đăng ký bản quyền và ông có thể sử dụng để chống lại các đối thủ cạnh tranh trước tòa. Và nếu dung tích loại chai mới này nhỏ hơn một chút so với bình thường, các nhà sản xuất sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Trước sự thôi thúc của Hirsch, Rainwater triệu tập một hội nghị những nhà đóng chai cùng nhau tìm ra một mẫu chai mới.

Mẫu chai mới bắt nguồn từ một sai lầm rất tình cờ. Cuối mùa hè năm 1913, ở Terre Haute, Indiana, một đợt nóng khủng khiếp đã làm chững lại mọi hoạt động của Root Glass – một nhà cung cấp chai cho Coca-Cola. Tận dụng thời gian rảnh rỗi, người quản lý công ty – Alex Samuelson bắt đầu thử nghiệm những ý tưởng về loại chai mới. Ông cử Clyde Edwards, một kiểm toán viên tới thư viện thành phố để tra cứu thông tin về lá Coca và hạt Kola. Theo

Samuelson, mẫu chai có kiểu dáng giống một trong những nguyên liệu chính trong công thức của Dược sĩ Pemberton sẽ là ý tưởng độc đáo và tuyệt vời nhất. Nhưng có thể do vốn tiếng Anh nghèo nàn của Samuelson – vì ông là người Thuỵ Điển – hoặc có thể do lỗi của Edwards, cả hai đã không thể thực hiện kế hoạch của mình. Mẫu chai họ thiết kế có những đường kẻ sọc thẳng đứng và được uốn cong, phần giữa phình ra không có vẻ gì giống lá coca hay hạt kola.

Tuy nhiên, Rainwater, hoàn toàn không hay biết gì về ý tưởng ban đầu của Sammuelson, tỏ ý rất thích thiết kế mới này. Ông bí mật tiến hành kiểm tra thiết kế này tại một số cơ sở sản xuất chai và sau một vài cải tiến nhỏ về công nghệ, ông đã thuyết phục hiệp hội các nhà đóng chai sử dụng mẫu chai mới. Ông cũng thuyết phục thành công Hunter về màu sắc của loại thủy tinh sẽ được sử dụng. Đó là màu trung tính giữa màu xanh nhẹ và màu nâu. Loại chai đựng mới đã tạo ra thành công đột phá. Hirsch đề nghị trả cho C. J. Root, người giữ bằng sáng chế mẫu chai mới, 25 xu cho toàn bố số chai được thiết kế theo mẫu này.

Năm 1919, khi người nhà Candler bán công ty Coca-Cola, Veazey Rainwater và các cơ sở đóng chai của ông đã quen với việc làm ăn với công ty chỉ bằng một cái bắt tay. Họ tin tưởng Hirsch đến độ coi ông như luật sư của họ trong khi Hirsch cũng đồng thời là luật sư chính của công ty. Trong suy nghĩ của họ, vấn đề xung đột lợi ích sẽ không bao giờ xảy ra.

Khi việc tiêu thụ thành công, Rainwater rất hài lòng và tin tưởng những người quản lý mới sẽ mang tới nhiều thay đổi, số vốn dồi dào hơn sẽ giúp nâng công việc kinh doanh lên một tầm cao mới. Hunter thì cẩn trọng hơn, luôn giữ con mắt nghi ngờ về những hoạt động của công ty. Ông đánh điện cho Hirsch trong suốt thời gian thương lượng với nội dung đầy lo lắng: "Tôi mong ông có thể bớt vài phút và đánh điện cho tôi biết điều gì đang xảy ra." Hirsch cố xoa dịu nỗi lo lắng của ông: "Những thay đổi có thể tạo ra một vài tác động nhưng lợi ích của chúng ta sẽ được bảo vệ…"

Các vấn đề không bao giờ được thông báo chính thức nhưng cả Rainwater và Hunter đều tin rằng hợp đồng của họ với công ty – bản hợp đồng cũ được Asa Candler ký 20 năm về trước

có giá trị vĩnh viễn và không thể phá bỏ, theo đó, số tiền họ bỏ ra cho mỗi gallon Coca-Cola sẽ chỉ là 92 xu. Họ tin tưởng Hirsch cũng đồng tình với cách giải thích này.

Tháng 11/1919, khi giá đường bắt đầu tăng, Rainwater và Hunter nhận được một lá thư từ Sam Dobbs yêu cầu họ cho phép công ty bắt đầu mua lượng đường nhiều nhất có thể trên thị trường mới đầy biến động. Trong thư, Dobbs viết, Howard Candler sẽ giải quyết việc mua bán trong tình trạng khẩn cấp, rồi sau đó, công ty và các cơ sở đóng chai có thể thanh toán chi phí. Để giảm áp lực và đảm bảo vị trí của mình, những người đứng đầu công ty mẹ sẵn sàng chấp thuận điều kiện trên. Rainwater và Hunter đồng ý tạm thời tăng giá xi-rô trong khi chính phủ vẫn cố định giá đường ở mức 9 xu một pound và họ sẵn sàng làm mọi cách vực công ty dậy. Cũng trong thời gian này, họ bắt đầu phải đối phó với Ernest Woodruff.

Ngày 15/12/1919, khi uỷ ban điều hành mới của công ty được thành lập và họp ở New York, W. C. Bradley đã đọc lá thư của Hirsch trong đó đề nghị công ty và các cơ sở đóng chai cùng chia sẻ khó khăn khi giá đường tăng cao. Woodruff phản đối đề xuất này. Theo ông, chẳng có lí do gì phải hạ mình trước hai công ty đóng chai mẹ. Sau khi xem xét bản hợp đồng ban đầu, luật sư của ông cho biết, công ty có quyền xoá bỏ những điều khoản trong bản hợp đồng này bất kỳ lúc nào. Hai công ty đóng chai mẹ có thể thương lượng với công ty về một số điều nhưng cần phải dựa trên các nguyên tắc của công ty. Nếu những nhà đóng chai từ chối, họ sẽ mất đi cơ hội. Đây là một vấn đề khiến cả Dobbs và Howard Candler cảm thấy khó chịu nhưng Woodruff đã kiểm soát uỷ ban và từ chối nhượng bộ.

Trở lại Atlanta, Hirsch mời Rainwater và Hunter đến văn phòng của mình tại Tòa nhà Candler. Ông thông báo tin xấu: “Tôi mời các ông đến đây để thông báo một tin không vui. Ban giám đốc Coca-Cola đã lên kế hoạch hủy bỏ bản hợp đồng.” Rainwater dường như chết đứng. Ông giận điên người. Chắc chắn những ông chủ mới của Coca-Cola thiếu nghiêm túc. Và chắc chắn, Woodruf đang nhằm vào một vị thế tốt hơn trong việc thỏa hiệp này.

Bản thân Hirsch không dám chắc những gì Woodruff đang nghĩ trong đầu nhưng cùng Rainwater, ông cố gắng đề ra một hướng giải quyết mới. Thời mà công ty phải trả 28 xu cho

một galoon xi-rô đã qua và rất có thể Woodruff sẽ chỉ để họ nhận được một khoản lãi khiêm tốn. Hirsch và Rainwater đã thảo qua một văn bản chi tiết về giá chính xác và tỉ lệ phần trăm của tất cả "hàng hoá" trong công thức làm ra Coca-Cola cùng với những chi phí trả cho công nhân, chi phí đóng thùng, tiền vận chuyển hàng hoá, quảng cáo và tất cả các khoản. Nếu công ty và những người đứng đầu đồng ý với khoản lợi nhuận là 10 xu mỗi gallon xi-rô, họ tính toán rằng công ty có thể bán xi-rô cho những nhà đóng chai là 1,35 đô-la một gallon – một bước nhảy vọt so với 1,2 đô-la một gallon vào lúc đó, nhưng vẫn là cái giá có thể chấp nhận được, đặc biệt là trong thời kỳ khủng hoảng về đường.

Dobbs và Howard Candler đồng ý với giải pháp này và với tư cách là tổng giám đốc và chủ tịch hội đồng quản trị, họ hy vọng ý kiến của họ sẽ được ủng hộ. Nhưng họ đã không thể lường trước được ý chí sắt đá của Ernest Woodruff. Trong suốt kỳ bầu cử vào tháng 2/1920, Woodruff lại một lần nữa chứng tỏ điều này. Mọi quyết định của ban điều hành đều bị Woodruff kiểm soát. Cuộc dàn xếp do Hirsch và Rainwater thực hiện không được chấp thuận. Dưới sự chỉ đạo của Woodruff, Candler viết một lá thư cho những người đứng đầu công ty mẹ thông báo rằng hiệu lực của bản hợp đồng sẽ chính thức chấm dứt vào ngày 1/5/1920.

Vô cùng ngạc nhiên và bất ngờ khi biết tin này. Dobbs kết luận, Woodruff đang có ý định làm suy yếu và thay thế quyền điều hành của hội đồng quản trị. Dobbs mới chỉ ngồi ghế chủ tịch Coca-Cola được năm tháng và có vẻ như quan hệ giữa ông và Woodruff đã xoay theo chiều hướng xấu khiến ông lo ngại. Dobbs phàn nàn, Woodruff đã có những hành vi, "xâm pham và can thiệp" vào công việc nội bộ của công ty; "ông ta quá ngạo mạn khi yêu cầu chúng tôi phải làm việc này, việc kia và sẵn sàng lên cơn bất cứ khi nào chúng tôi không đồng ý." Dobbs không có mối quan hệ thân tình với hai công ty đóng chai mẹ nhưng ông tin rằng bước đi thông minh trong trường hợp này là hai bên đạt được thỏa hiệp chung. Woodruff bất đắc dĩ phải cho ông một cơ hội cuối.

Dobbs, Candler và W.C. Bradley tổ chức một cuộc đàm phán ở Atlanta giữa Rainwater, Hunter và Lupton, Coca-Cola mẹ với đề nghị hai công ty đóng chai mẹ sẽ nhận được một

khoản là 7,5 xu một gallon. Là những người chịu trách nhiệm cao nhất, Rainwater và Lupton miễn cưỡng đồng ý. Nhưng Hunter không chấp nhận điều khoản cuối cùng. Điều này khiến cuộc đàm phán đi đến thất bại. Hunter quay trở về Chattanooga. Ông chọn con đường mà ông tin chắc, người chú Ben Thomas của mình sẽ đồng tình, đó là đấu tranh chống lại. Vài ngày sau, Hunter triệu tập hiệp hội các nhà đóng chai tại công ty Thomas. Lúc bấy giờ, số thành viên hiệp hội ước tính lên tới con số gần 600 người. Hầu hết họ đều tới Chattanooga và lắng nghe khi Hunter giận dữ thề rằng nếu ông ngã, ông sẽ kéo theo cả sự nghiệp kinh doanh Coca-Cola theo cùng.

Lupton và Rainwater rút lại quyết định và chuẩn bị cho cuộc chiến.

Điều đầu tiên mà nhà điều hành của hai công ty mẹ làm là yêu cầu một luật sư và thật trùng hợp, họ kết thúc cuộc tìm kiếm với một người vốn không ưa Ernest Woodruff.

Một năm trước đó, gia đình Whitehead đã tin cậy tìm đến công ty luật King & Spalding. Họ tìm được công ty này rất tình cờ. Con trai của Joe Whitehead – Conkey, khi đó đã 21 tuổi muốn có một luật sư giúp quản lý quyền thừa kế của anh ta trong khi sống một cuộc sống dân chơi ở Atlanta. Conkey đến với King & Spalding khá tình cờ và anh không biết rằng người thành lập công ty, Jack Spalding từng chống lại Woodruff và Joel Hurt trong một vụ tai nạn ôtô.

Spalding rất muốn đối mặt với đối thủ cũ của mình, nhưng lúc này ông đã 63 tuổi và tình trạng sức khoẻ thì rất kém. Vì vậy, ông đã để John A. Sibley, một luật sư triển vọng của công ty phụ trách vụ này. Sibley gia nhập King & Spalding được gần hai năm. Là người vùng Milledgeville, Georgia, tại đây, thành công trong các phòng xử án đã đem lại tiếng tăm cho Sibley trên khắp bang. Sibley có một khuôn mặt bầu bĩnh và giọng nói lơ lớ tiếng địa phương. Ông là một luật sư khá "tinh quái" trong phòng xử án với khả năng vạch trần nhân chứng. Chính đặc điểm này khiến Spalding đặt niềm tin tuyệt đối vào khả năng của Sibley và giao cho Sibley đảm nhận vụ Coca-Cola.

Ngày 14/4/1920, công ty đóng chai mẹ Thomas đệ đơn kiện Coca-Cola lên tòa án cấp cao hơn ở Atlanta. Những lý lẽ khá đanh thép buộc tội Coca-Cola đã phản bội giao ước. Đơn kiện cáo buộc rằng, trong nhiều năm qua, Coca-Cola nằm dưới sự điều hành bởi những nhà tài phiệt giàu có và họ đã thao túng thị trường, lừa bịp công chúng, bỏ túi hàng triệu đô-la với những khoản lợi nhuận kếch xù. Đơn kiện này cũng cáo buộc Woodruff và các đồng sự là những kẻ "tham lam, hám lợi và đầy tham vọng". Các tờ báo địa phương đã đăng tải câu chuyện này với một giọng điệu như thể đang tường thuật về việc một gia đình danh giá của địa phương đang tiến hành những thủ tục ly hôn mờ ám.

Rainwater tin rằng kết quả cuộc chiến phụ thuộc vào ý kiến của công chúng cũng như phụ thuộc vào pháp luật. Điều thiết yếu là ông phải duy trì sự trung thành của hàng trăm nhà đóng chai chai Coca-Cola trên khắp cả nước. Nếu Dobbs và Woodruff thuyết phục các nhà đóng chai tin rằng họ sẽ rất có lợi khi loại bỏ những người trung gian và tự giải quyết trực tiếp mọi công việc trong công ty thì những người đứng đầu công ty đóng chai mẹ chắc chắn sẽ lâm vào khó khăn trầm trọng. Rainwater đã suy tính và nhận ra chỉ có một cách duy nhất để ngăn chặn điều này xảy ra là phác họa hình ảnh Dobbs và Woodruff như những con cáo già gian manh, quỷ quyệt, những kẻ sẵn sằng lừa gạt các nhà đóng chai và công chúng bằng một cái giá cao cắt cổ nếu có cơ hội.

Nhưng Dobbs đã lường trước chiến thuật của Rainwater. Trong bức thư gửi Bill D'Arcy vài ngày sau khi phiên tòa được mở, ông viết những người đứng đầu các công ty mẹ đang "tìm mọi cách để khiến những nhà đóng chai có thành kiến, chống lại chúng tôi. Mọi thứ đang phân tán ra ngoài… và Coca-Cola đang cố gắng thu hồi lại." Dobbs cố gắng kiềm chế nỗi lo ngại rằng vụ kiện tụng có thể lan rộng nhưng ông cảm thấy mình đang bị áp đảo. Khi trả lời phỏng vấn tờ Atlanta Constitution, ông tuyên bố Coca-Cola hiện vẫn duy trì bộ máy quản lý cũ đã hoạt động hiệu quả trong rất nhiều năm. Nhưng Rainwater đã trả lời bằng việc vạch trần sự tồn tại của cái gọi là bầu cử tín nhiệm. Ông cho biết tất cả công chúng đều bị họ che mắt khi tin rằng gia đình Candler vẫn đang nắm quyền điều hành Coca-Cola; sự thật mọi quyền lực đã rơi vào tay Ernest Woodruff – một kẻ mà như ông nói đầy hóm hỉnh, "không nên có mặt trong cộng đồng này."

Một tuần trước khi phiên tòa bắt đầu vụ việc đã vỡ lở. Một uỷ viên đặc biệt đã lấy lời khai, chủ trì một phòng xử án tạm thời được mở ngay trong văn phòng của King & Spalding tại tòa nhà Empire. Dobbs là nhân chứng đầu tiên được gọi. Không kịp chuẩn bị, ông đã rất bối rối trước câu hỏi: Ông đã trở thành chủ tịch của công ty như thế nào? Dưới sự khiêu khích của luật sư, Dobbs để lộ tất cả những chi tiết về cuộc họp bí mật với Woodruff ở New York mùa thu năm ngoái: bản báo cáo để trống có chữ ký của những người nhà Candler, Tín thác Georgia, cuộc bầu cử tín nhiệm và thậm chí cả sự tồn tại của những cổ phiếu mệnh giá 5 đô-la.

Harord Hirsch cố gắng hết sức ngăn chặn mọi việc. Trong suốt thời gian Dobbs trả lời chất vấn của luật sư, Hirsch chú ý đến một điểm – đó là việc một luật sư của hai công ty mẹ – Ben Phillips mang theo cuốn sổ biên sản viết về các hoạt động của hội đồng quản trị Coca-Cola. Thỉnh thoảng, Phillips và Sibley lại đọc lướt vài trang. Khi Phillips bắt đầu trích dẫn một số hoạt động từ cuốn sổ biên sản, Hirsch cố gắng chạy lại, giật cuốn sổ trên tay Phillips. Cả hai giằng co. Hirsch hét to: “Tôi phản đối và tôi đề nghị lấy lại cuốn sổ. Hãy trả lại tôi cuốn sổ.” Nhưng với kinh nghiệm dày dạn của một luật sư, Phillips đã trả lời: “Tôi sẽ báo cáo với các uỷ viên là ông Hirsch đã dùng vũ lực để lấy cuốn sổ này.” Cuối cùng, yêu cầu của Hirsch cũng được sự đồng ý của thẩm phán, ông lấy lại được cuốn sổ nhưng mọi người trong phòng cũng kịp nhận ra xung quanh Coca-Cola là rất nhiều bí mật.

Lại thêm một chuyện bẽ mặt nữa giáng xuống Hirsch. Mẩu chuyện thú vị nhất nổi lên trong phiên tòa đó là sự thật, xuất phát từ công việc buôn bán bỏ dở năm 1917. Candler bị buộc phải tôn trọng bản hợp đồng cũ đã ký với Bainbridge và Edward Brown, ông phải trả cho các luật sư New York 1 triệu đô-la tiền mặt trong khoản tiền lợi nhuận sau cùng họ thu về từ nghiệp đoàn Woodruff. Tin tức này đã gây ra sự xáo trộn đặc biệt là khi Colby – thư ký của bang U.S nói những lời bóng gió. Sibley yêu cầu Hirsch giải thích về việc anh rể của ông, Brown đã kiếm lợi từ mánh khóe này như thế nào. Do bị ràng buộc trách nhiệm phải giữ bí mật cho gia đình Candler, Hirsch không còn cách nào khác là im lặng.

Ngày tiếp theo, việc xử án lại tiếp tục khi những người tham gia giải thích về những hoạt động phức tạp và những vụ kinh doanh thương lượng liên quan đến ngân hàng của Woodruff. Tiền đã chi ra bao nhiêu, ai nhận và nhận bao nhiêu. Chi tiết về lời khai có thể ít nhiều được giảm nhẹ nhưng Veazey Rainwater thật sự là một nhân chứng thuyết phục khi ông chỉ đơn giản trả lời rằng, khoản lợi nhuận mà Woodruff và đồng sự thu được từ công ty trong một ngày cũng nhiều hơn số tiền mà ông và những nhà sản xuất Coca-Cola đóng chai làm trong 20 năm.

Phiên tòa kéo dài trong hai tuần và đã làm mối quan hệ không mấy tốt đẹp giữa Dobbs và Woodruff thêm căng thẳng. Những thông tin về công ty đã đến tai công chúng trong tình trạng tiêu cực nhất, điều này khiến Woodruff giận dữ điên cuồng.

Dobbs kể lại với D'Arcy: "Tôi phải nói với ông ta rằng các luật sư đang lo giải quyết mọi chuyện và tôi sẽ không can thiệp, vì thế tất nhiên cả ông ta cũng đừng nên nhúng mũi vào. Còn nếu như ông ta cảm thấy các luật sư không làm tốt nhiệm vụ thì cứ việc triệu tập cuộc họp ban giám đốc, tôi sẽ đưa vụ việc này ra cho họ giải quyết."

Dobbs ngày càng khinh thường Woodruff – một kẻ "lăng xăng như con chó ghẻ đầy bọ chét", ông đã viết như vậy cho D'Arcy và phải cố gắng lắm, ông mới có thể ngăn mình để lộ sự khinh bỉ đó. Ông phàn nàn với W. C. Bradley rằng, Woodruff là một kẻ không thể đối phó nổi và Bradley trả lời rằng ông không thể hiểu tại sao họ lại vướng vào những rắc rối như vậy, ngoại trừ việc ông bạn cũ – Woodruff là một người quá yêu sách. Bradley nói, sau bao nhiêu năm quen biết Woodruff thì điều duy nhất mà ông nhận ra đó là ông ta không bao giờ thỏa mãn với những gì mình có. Dobbs phải công nhận điều này. Trong mắt Dobbs, Woodruff chẳng khác nào loại người muốn được trả lại 101 đô-la ngay sau khi vừa trả một đồng 100 đô-la và sẽ càu nhàu nếu như không nhận được theo ý mình.

Vụ kiện cáo chuyển sang giai đoạn mới, vận may dần đến với Coca-Cola. Khi càng có nhiều nguyên đơn khởi kiện, Hirsch càng có cơ hội để kháng án và lấy lại tiếng tăm cho công ty. Và ông đã thành công. Ông tìm ra được những bằng chứng cho thấy hàng trăm chai nước được sản xuất trực tiếp thông qua "giấy phép độc quyền" mà Coca-Cola đã cấp.

Dobbs rất vui mừng trước tin này. Hai công ty đóng chai mẹ vẫn không ngừng lo ngại về kết quả của vụ xét xử. Mặc dù họ đã thành công khi làm cho phía bên kia lúng túng, chiếm được sự tin tưởng thật sự của những nhà đóng chai nhưng Hunter và Rainwater không được bảo vệ trên khía cạnh luật pháp. Đại diện cho Coca-Cola, Asa Candler tuyên bố, ông không còn giữ ý định kéo dài thời hạn hợp đồng với hai công ty đóng chai mẹ. Và lời nói này của ông đã có hiệu quả. Sự chờ đợi kết quả cuối cùng đã làm nản lòng các nhà đóng chai ở Georgia, họ quyết định rút đơn ở đây và đưa đơn kiện lên tòa án liên bang quận Delaware.

Hành động này báo hiệu vụ kiện sẽ còn kéo dài trong nhiều tuần tới. Trong suốt mùa xuân năm 1920, vấn đề về đường đã trở nên tồi tệ hơn khi giá tăng lên tới 28 xu một pound trong tuần đầu tiên của tháng 5, khi cuộc xét xử đang diễn ra. Không thể tìm được nguồn cung cấp đường liên tục và ổn định, Howard cùng lúc ký hợp đồng với nhiều nhà máy và nhà nhập khẩu đường lớn. Hàng nghìn tấn đường – số lượng đủ dùng trong nửa năm sản xuất – đã phải mua với giá rất cao. Candler chứng minh, công ty mất 200.000 đô-la mỗi tháng vì vẫn bán xi-rô với giá cũ theo hợp đồng, do đó hai công ty đóng chai mẹ phải miễn cưỡng chấp nhận sẽ nâng giá cho một gallon xi-rô họ mua từ công ty từ 92 xu lên hơn 1,5 đô-la. Suy cho cùng, Rainwater và Hunter không muốn công ty mẹ bị phá sản.

Tháng 10/1920, dưới sự giám sát của tòa án quận Delaware, cuối cùng hai bên đã đạt được một thỏa hiệp tạm thời. Theo đó, trong năm tháng tới, các nhà đóng chai chai sẽ phải trả cho công ty một khoản là 1,57 đô-la cho một gallon xi-rô.

Cuối cùng thì mọi chuyện cũng được thu xếp ổn thỏa. Sam Dobbs vẫn nắm quyền điều hành công ty và ông dự định quảng cáo Coca-Cola thành một sản phẩm đồ uống ưa thích của người dân Mỹ. Đồng minh của Dobbs trong ban quản trị vẫn là Bill D'Arcy. Hai người có cùng một quan điểm rằng, dù gặp khó khăn về tài chính, thì quảng cáo sản phẩm vẫn là việc cần làm. Dobbs đã viết cho D'Arcy: "Nếu được làm những gì mình muốn, bắt đầu từ tháng 9 này, tôi sẽ bắt đầu một chiến dịch quảng cáo mạnh mẽ." Theo thông lệ, cứ đến cuối mùa hè, lượng tiêu thụ nước ngọt có ga sẽ giảm xuống và nhu cầu về quảng cáo cũng bị cắt giảm. Nhưng Dobbs vẫn giữ ý định trên và ông định dành 100.000 đô-la mỗi tháng cho quảng cáo

trên báo trong suốt mùa thu. Ý định của Dobbs đẩy ông vào một cuộc đối đầu không mấy vui vẻ với Woodruff. Hai người không cố tỏ ra thân thiện với nhau như trước nữa. Trong cuộc họp ban quản trị ở New York tháng 7/1920, Woodruff thông báo công ty phải có trách nhiệm trả cổ tức cho các cổ đông. Với Dobbs, Woodruff và E. V. R. Thayer – những kẻ đứng đầu phố Wall – chỉ biết "la ó, đòi cắt giảm ngân sách vì họ muốn có tiền". Woodruff không chấp nhận kế hoạch quảng cáo của Dobbs và Dobbs yêu cầu triệu tập một cuộc họp hội đồng quản trị để giải quyết bế tắc và quyết định là ai sẽ điều hành công ty. Tuy nhiên, trước khi cuộc họp này diễn ra, một cuộc khủng hoảng khác đã xảy ra với Coca-Cola. Đầu tháng 8/1920, thị trường đường thế giới sụp đổ chỉ trong một đêm. Giá đường chỉ còn 10 xu một pound.

Sự kiện này đẩy công ty vào một cuộc khủng hoảng khi mà công ty đã cam kết chi 8 triệu đô-la để mua một lượng đường mà bây giờ giá trị chỉ còn có một nửa. Howard Candler đã phạm một sai lầm tai hại. Khi ký kết những bản hợp đồng có giá trị lâu dài, ông những tưởng rằng giá đường sẽ vẫn tiếp tục giữ ở mức cao. Nhưng giá đường lại sụt giảm mạnh. Nhiều năm sau, Candler kể với một đồng nghiệp rằng lúc đó ông chỉ mong có một trận bão nhiệt đới nhấn chìm Hilton, con tàu chở 4.100 tấn đường có giá cao của công ty Java. Nhưng con tàu đã cập bến an toàn tại Brunswick, Georgia. Tất cả số hàng của công ty đã được chuyển tới. Kiểm toán viên Coca-Cola kể lại: "Trong một thời gian dài, dường như công ty không thể tiếp tục hoạt động được nữa."

Cán cân quyền lực đã không nghiêng về phía Sam Dobbs. Dường như nỗ lực duy nhất có thể vực công ty dậy vào lúc này là tiết kiệm tiền. Ngoài D'Arcy, không còn ai trong ban lãnh đạo còn chút mong muốn tiến hành một chiến dịch quảng cáo đắt tiền nữa.

Tuy thế, Dobbs vẫn khăng khăng đòi phải có một sự kết thúc. Mặc dù rất hiểu về chuyện làm ăn, nhưng ông đã hoàn toàn hiểu sai tính thiết thực của quyền sở hữu cổ phần. Ông viết: "Woodruff và Bradley rất thích nói về việc họ sở hữu bao nhiêu cổ phần. Tuy nhiên họ bỏ qua một sự thật rằng Howard Candler và tôi có 10 triệu cổ phiếu ưu đãi. So với số cổ phiếu này, toàn bộ số cổ phần của ban quản trị gộp lại chỉ chiếm một phần rất nhỏ." Thật ra, người

nắm cổ phần ưu tiên không có quyền biểu quyết, và trong khi Dobbs hy vọng vào sự ủng hộ từ phía các thành viên trong ban lãnh đạo thì họ vẫn trung thành với Woodruff. Theo tính toán sai lầm này, Dobbs tin rằng ông có thể nhận được sự ủng hộ của phần lớn các thành viên trong hội đồng quản trị nhưng sự thực là ông gần như đang bị cô lập.

Ngày 4/10/1920, sau một chuyến đi dài ngày gặp gỡ những đại lý bán hàng cho công ty ở các bang phía Tây. Dobbs trở về Allanta và viết đơn tứ chức tại văn phòng của Hirsch. Nhiệm kỳ của ông vẫn còn một năm hai tuần nữa.

Khi kể lại tất cả những điều trên với D'Arcy, Dobbs cho biết lý do ông từ chức: "Ngoài việc kể với ông về tình hình lúc này, tôi không thể tiếp tục ở lại công ty vì đó còn là lòng tự trọng nữa." Có nhiều khả năng Woodruff đã có đủ sự ủng hộ của ban lãnh đạo để loại bỏ dần quyền lực của Dobbs. Trong suốt thời gian diễn ra cuộc họp hội đồng quản trị cuối tháng 9, sau khi tính tổng chi tiêu chung và chi tiêu dành cho việc quảng cáo của công ty, Woodruff và Bradley đã thấy Dobbs tiêu rất nhiều tiền, do đó cả hai cùng lên kế hoạch xoá bỏ quyền kiểm soát ngân sách của Dobbs. Họ đã ngăn cản chiến dịch quảng cáo rầm rộ của Dobbs. Dobbs là người không che dấu cảm xúc. Ông kể với D'Arcy rằng ông có thể về hưu một cách yên ổn: "Tôi chẳng cần đóng vai là một người hầu cho Bradley hay là một anh chàng sai vặt cho Woodruff."

Trước tình hình này, ban lãnh đạo đề nghị Howard Candler quay lại điều hành Coca-Cola. Việc này khiến Dobbs lâm vào tình trạng tồi tệ lần thứ hai. Bradley thế chỗ chủ tịch hội đồng quản trị. Nhưng Woodruff mới là người có quyền lực lớn nhất công ty.

Chính lúc Dobbs đóng gói hành lí và nạp đạn cho những khẩu súng ngắn, chuẩn bị cho một chuyến đi săn dài ở phía Tây Canada, cũng là lúc công ty tiến dần đến sự sụp đổ.

Đơn từ chức của Dobbs và một vài sự kiện nữa đã đẩy giá cổ phiếu giảm xuống mức 27 đô-la/cổ phiếu. Tờ Atlanta Journal cho biết thời điểm đó, hội đồng quản trị đang có kế hoạch bỏ qua đợt trả lợi tức quý cho các cổ đông.

Ngày 1/11/1920, thỏa hiệp chóng vánh giữa Coca-Cola và các công ty đóng chai đã kết thúc, và trước sự ngạc nhiên của các công ty đóng chai (cũng như hầu hết các nhà đầu tư), công ty tuyên bố chi phí sản xuất của công ty đã tăng lên. Do đó, công ty sẽ áp dụng mức giá mới 1,81 đô-la một gallon dù giá đường đã giảm. Nguyên nhân của chính sách giá mới rõ ràng là do đơn hàng đường giá cao và công ty cần nhiều thời gian để bù lại tổn thất. Một tuần sau, Thẩm phán Moris ở Delaware ra phán quyết có lợi cho hai công ty đóng chai mẹ, tuyên bố bản hợp đồng cũ có giá trị vĩnh viễn. Coca-Cola có ý định kháng án, nhưng trong thời gian chờ đợi, công ty sẽ không được chuyển gánh nặng tổn thất có liên quan tới đường lên vai các công ty đóng chai. Một lần nữa, cổ phiếu của Coca-Cola lại đột ngột sụt giá.

Và rồi một hiểm họa khác lại xuất hiện. Ngày 18/11/1920, Tòa án Tối cao Mỹ bắt đầu tiến hành những cuộc tranh luận về vụ kiện thương hiệu để phán quyết Coca-Cola có quyền bảo vệ thương hiệu hay không. Vụ kiện cáo đã kéo dài mười năm và Tiến sĩ Wiley cũng chứng minh được Coca-Cola được thành lập hợp pháp, do đó tên của công ty cũng không cấu thành trường hợp gian lận có tính chất tội phạm. Tuy nhiên, xâm phạm thương hiệu cũng là một nội dung trong luật dân sự và tòa án phải đưa ra quyết định cuối cùng về việc Coca-Cola có được quyền kiện khi những hãng khác làm nhái sản phẩm không.

Hirsch đã gửi hàng chục đơn kiện các hãng làm nhái sản phẩm của Coca-Cola ở nhiều bang và gần như giành được thắng lợi ở tất cả các bang. Nhưng khi tòa án tối cao quyết định lật lại lời tuyên án của phiên tòa Chattanooga diễn ra vào năm 1916, một chi tiết gây nhầm lẫn xuất hiện. Mặc dù Coca-Cola đã dàn xếp ổn thỏa vụ Chattanooga và làm cho vụ kiện đi vào dĩ vãng nhưng các vị thẩm phán lại phát hiện ra vấn đề về tính hợp pháp của thương hiệu Coca-Cola.

Vụ kiện có liên quan đến những nhân vật gắn với hãng Coca-Cola từ những ngày đầu và gần như đã bị quên lãng. J. C. Mayfield từng là đối tác cuối cùng của Dược sỹ Pemberton, một người đồng nghiệp kém may mắn. Mayfield từng nghĩ rằng ông có thể mua lại hãng Coca-Cola vào năm 1888 để rồi biết rằng Pemberton đã kết thúc vụ mua bán. Sau đó, Mayfield đã bán một loại sản phẩm có hương vị giống như Coca-Cola với tên gọi Yum Yum ở Atlanta, thế

nhưng không lâu sau, ông thất bại. Mayfield và vợ, bà Diva cho biết, họ biết được công thức bí mật pha chế Coca-Cola từ Pemberton, nhưng không có đủ bằng chứng để xác nhận cho lời nói của họ. Sau này hai người ly dị và bà Diva Brown trở thành người nổi tiếng ở miền Nam với một loại nước uống được ưa chuộng, đây chính là sản phẩm nhái lại công thức chuẩn của hãng Coca-Cola. Mặc dù các nhà báo gọi bà là kẻ làm hàng giả hay kẻ bịp bợm nhưng sản phẩm của bà vẫn được rất nhiều khách hàng ưa chuộng. Cuối cùng, Mayfield thành lập một công ty sản xuất nước giải khát với tên gọi Koke và cố gắng đăng ký tên thương hiệu. Đúng lúc này, Hirsch đưa đơn khởi kiện. Để giành được quyền lợi tuyệt đối (và cũng là để ép Koke phải trả những khoản lệ phí hợp pháp cao hơn), Hirsch gửi đơn kiện ở Washington và ở cả bốn bang là thị trường chủ yếu của Koke.

Quyết định của phiên sơ thẩm ủng hộ Hirsch và hãng Coca-Cola. Nhìn chung, các vụ kiện liên quan đến thương hiệu đều có một điểm chung: Một sản phẩm không thể được sản xuất và bán ra thị trường với chất lượng và quy trình sản xuất giống hệt một sản phẩm khác. Nước ngọt Koke có màu giống màu của Coca-Cola, được đóng trong những thùng màu đỏ, được bán rộng rãi như một loại thức uống thay thế với giá cả hợp lý, và dĩ nhiên tên gọi của nó lại gây nên một sự nhầm lẫn với Coca-Cola (nó là từ đồng âm với tên gọi tắt coke của Coca-Cola, khách hàng sẽ không thể phân biệt được nếu chỉ nghe qua). Một vài trường hợp xâm phạm đã từng xảy ra. Một luật sư của Coca-Cola cho biết: “Không cần phải dùng những từ ngữ màu mè để miêu tả kế hoạch làm ăn của Mayfield. Nó là một sự lừa gạt rẻ tiền và rất bình thường.” Tòa án cũng đồng ý với nhận xét này. Nhưng một sản phẩm sẽ không thể được cấp thương hiệu nếu sản phẩm đó được sản xuất hay đưa ra thị trường dưới hình thức gian lận, và khi tòa án tối cao lật lại lời tuyên án tại phiên tòa Chattanoooga, các luật sư của Mayfield bỗng nhiên có thêm một vũ khí mới để đệ trình lên tòa án cấp cao hơn.

Một trong những vụ thua kiện của Coca-Cola là ở Arizona trong phiên tòa kháng án xử lần thứ chín tại San Francisco. Theo các điều luật của tòa án tối cao, vẫn có thể có một phiên tòa kháng án. Và mặc dù Mayfield rõ ràng đã vi phạm pháp luật nhưng Coca-Cola cũng không đủ điều kiện để được trắng án khi nội bộ công ty có những sai phạm và đường lối quản lý không hợp lý. Theo phán quyết của thẩm phán phiên tòa kháng án vòng xét xử thứ 9, Coca-

Cola đã đánh mất quyền bảo vệ thương hiệu vì loại nước uống này có chứa cocaine, một chất kích thích nguy hiểm có thể ảnh hưởng đến tính mạng của con người và chất caffeine có trong nước ngọt này không phải được lấy từ cây coca. Phán quyết này đã khiến các thành viên ban giám đốc của Tín thác Georgia cực kỳ e ngại khi Woodruff đề xuất kế hoạch mua Coca-Cola. Hirsch và các luật sư khá tự tin về việc công ty sẽ giành thắng lợi trong phiên tòa phúc thẩm nhưng khi hai bên tập trung tại Washington chờ nghe phán quyết cuối cùng thì kết quả không hề như mong đợi.

Trước hôm tòa án tối cao đưa ra phán quyết, Coca-Cola phải chứng kiến một ngày đánh dấu bước thụt lùi của chính mình. Cổ phiếu của họ tụt xuống còn chưa đầy 18 đô-la, chỉ bằng một nửa giá trị so với năm trước đó vì nhiều nhà đầu tư yếu bóng vía đã bán hạ giá hết số cổ phiếu của họ. Giá cổ phiếu của Coca-Cola có thể còn tụt nhiều hơn nữa nếu như không xảy ra trường hợp người bán không thể tìm thấy người mua cổ phiếu, đặc biệt là ở Atlanta. Hàng trăm cổ đông bị mắc kẹt với mớ cổ phiếu bán không ai mua và phần lợi nhuận của họ lại bị cắt giảm vì những lý do không rõ ràng. Họ vay tiền của Tín thác Georgia và một số ngân hàng khác để mua cổ phiếu và lúc này họ không đủ khả năng hoàn trả nợ. Các thương gia đã thương thuyết với Asa Candler, mong có sự hợp tác từ ông để nhờ ông giúp đỡ công ty cũng là để cứu chính họ, nhưng ông giải thích rất nhẹ nhàng rằng ông đã về hưu và không còn liên quan gì đến công ty Coca Cola nữa.

Ngày 6/12/1920, theo phán quyết của thẩm phán Oliver Wendell Holmes, tòa án tối cao đã lật lại quyết định của chính mình. Đây được coi như một thắng lợi của Coca-Cola. Khá nhã nhặn, Holmes đã nói về Coca-Cola như sau: “Đó là một loại đồ uống đơn giản có nguồn gốc đơn giản nhưng nổi tiếng trong cả cộng đồng”. Holmes giải thích rằng thương hiệu này đã được toàn bộ khách hàng Mỹ thừa nhận như một thứ đồ uống quen thuộc, chứ không phải là một dung dịch hóa học được điều chế từ lá cây Coca và hạt Kola. Thẩm phán Holmes thừa nhận, trong Coca-Cola trước đây có chứa một lượng nhỏ cocaine nhưng như các chuyên gia hóa học đã khẳng định, hàm lượng cocaine đó chỉ đủ để làm tê liệt lưỡi của người uống. Nhưng đó là quá khứ. Công ty đã đưa vào hoạt động một quy trình loại bỏ toàn bộ chất

cocaine từ lá cây Coca và khách hàng sẽ không thể tìm thấy một lượng cocaine nào trong thành phần Coca-Cola.

Cái tên Coca-Cola cũng không hề lừa gạt khách hàng uống thứ đồ uống không giống như quảng cáo. Ngược lại, đây còn là thương hiệu thể hiện chính xác loại đồ uống có ga được hàng triệu người Mỹ biết và ưa thích. Theo ông: "Không có gì là quá lời khi nói rằng loại đồ uống này mang đặc điểm đúng như cái tên của nó mô tả." Cái tên Coca-Cola có đầy đủ tên hai thành phần chính như vậy cũng là để chống lại Koke, một thương hiệu mà theo Holmes rõ ràng là một sự lừa đảo.

Kết quả của vụ kiện bỗng chốc trở thành cứu cánh to lớn đối với các thành viên của Coca-Cola. Tờ Atlanta Journal đưa tin: "Sự lạc quan sống dậy khắp cộng đồng tài chính và doanh nghiệp trong vùng". Ngày nay, ai cũng có thể nhìn thấy dòng chữ "…thứ đồ uống đơn giản có nguồn gốc đơn giản nhưng nổi tiếng trong cả cộng đồng…" được khắc lên phiến đá cẩm thạch ở phòng chờ của hàng trăm nhà máy đóng chai của Coca-Cola trên khắp thế giới. Dòng chữ này giống như khẩu hiệu trên cánh tay áo, nó là biểu tượng của chiến thắng và vinh quang mà thế hệ đi trước đã giành được đầy oanh liệt trên chiến trường.

Nhưng phán quyết có lợi từ phía tòa án không có nghĩa là mọi rắc rối của công ty đã chấm dứt. Nếu như tòa án đưa ra phán quyết ngược lại, có lẽ công ty đã sụp đổ chỉ trong vài ngày. Lúc này, công ty có thể tồn tại qua năm 1921, thế nhưng việc công ty còn duy trì được trong bao lâu vẫn còn là vấn đề. Giá cổ phiếu công ty đã tăng thêm một vài điểm, sau đó đứng yên ở mức hơn 20 đô-la. Mười sáu triệu pound đường, phần lớn được mua với giá cao vẫn còn mắc kẹt trong bản kiểm kê. Giá bán đã cố định và bắt đầu có xu hướng hạ dần. Điều đáng ngại nhất là vận mệnh của công ty hoàn toàn nằm trong tay của Howard Candler và Ernest Woodruff nhưng cả hai lại không hề hiểu và tin tưởng nhau chút nào.

Howard Candler luôn có được cảm giác thoải mái khi tham gia vào khâu sản xuất, việc điều hành công ty khiến ông luôn cảm thấy bực bội và không vui. Ông đồng ý tiếp tục giữ chức chủ tịch bởi ông cảm nhận đó là trách nhiệm bắt buộc của mình trong khoảng thời gian khó khăn, nhưng khi Dobbs ra đi, ông thấy mình có quá nhiều nhiệm vụ phải làm, có quá nhiều

nghĩa vụ đối với những người xa lạ với ông trong lĩnh vực kinh doanh. Và khi thất bại trong việc xử lý một tình huống khó xử thì luôn ông cảm nhận được ánh mắt xét nét của Ernest Woodruff dõi theo từng cử chỉ, động tác của ông.

Woodruff đã gọi một phó chủ tịch của Coca-Cola tới văn phòng của ông tại Trust và phàn nàn rằng Candler đang can thiệp vào việc chi trả tiền lương của công nhân ở Attlata khi quyết định trả cho các công nhân của Coca-Cola 5 xu một giờ, mức lương cao hơn nhiều so với công nhân của các công ty khác. Khi mọi việc đến tai Candler, ông cực kỳ phẫn nộ. Ông biết cách làm ra nước ngọt và ông tự hào về khả năng của đội ngũ nhân công. “Chúng tôi không tuyển dụng và không thể sử dụng những lao động bình thường”, ông nói “Chúng tôi cần phải tuyển những công nhân có kinh nghiệm tương đối, hoặc những công nhân phải thông minh hơn những người không có văn hóa và những người lang thang trên đường phố.”

Candler phàn nàn, chính việc Woodruff “tiếp tục can thiệp sâu” vào quá trình quản lý công ty đang khiến ông trở nên rối trí. Woodruff lo lắng khi biết giá bán Coca-Cola tại các nhà hàng, các câu lạc bộ và trên tàu điện cao hơn so với giá bán tại các quầy hàng nhỏ ở góc phố, và ông kiên quyết yêu cầu Candler phải giải quyết tình trạng này mặc dù Candler không biết sẽ phải làm gì. Mặt khác, ông buộc Candler phải trợ giá cho một số cửa hàng bán lẻ ở các khu chợ và buộc họ phải bán Coca-Cola với giá 5 xu để gây áp lực buộc các cửa hàng bán lẻ khác cùng hạ giá bán sản phẩm. Candler không bằng lòng với chính sách này và ông từ chối việc thực hiện.

Về phần mình, Woodruff nghĩ Candler là kẻ khờ khạo đến khó hiểu. Cuối mùa đông, đầu mùa xuân năm 1921, các nhà đầu tư ở Attlanta và New York đưa tất cả các cổ phiếu thường của Coca-Cola vào cuộc chơi, bắt đầu cuộc tranh đấu về tài chính cũng như uy tín để giành quyền kiểm soát công ty. Woodruff là người chơi chủ chốt và ông muốn có một vị chủ tịch có thể giúp mình chứ không phải là một người luôn ngại ngần trước mọi thay đổi và khiến ông không hài lòng.

Giá cổ phiếu của Coca-Cola bắt đầu tăng dần và lý do cho hiện tượng này thật đơn giản: Những kẻ đầu cơ đang cá cược rằng Coca-Cola sẽ tiếp tục đứng vững sau tất cả những biến cố ấy hay sụp đổ. Rất nhiều cổ phiếu của Coca-Cola đang được mua bán trao đổi và phần lớn người mua đều từ New York. Một cuộc chiến đang dần hình thành giữa phố Wall và Attlanta, giữa miền Bắc với miền Nam.

Việc dùng phương pháp bỏ phiếu tín nhiệm để duy trì quyền kiểm soát công ty của Woodruff lâm vào nguy cơ thất bại, một phần là bởi tính pháp lý của quyền uỷ thác không được đảm bảo và một phần là do có khá nhiều vụ chuyển nhượng cổ phiếu diễn ra không minh bạch. Quyền sở hữu rơi vào những người không rõ tên tuổi. Woodruff cố gắng giải thích với Candler rằng, nếu những người chủ mới chiến thắng và nắm quyền kiểm soát công ty thì một số nhân viên quản lý cũ sẽ phải ra đi. Nhưng Candler không thể hoặc là không muốn nhìn nhận ra mối đe dọa này. Ông nói với Woodruff rằng ông không thấy bất kỳ lý do nào khiến mọi người muốn đẩy ông ra khỏi cuộc chơi.

Tại một buổi họp hội đồng quản trị, Candler nói chuyện về ý tưởng mở rộng việc kinh doanh của công ty ra nước ngoài. Ông bắt đầu thúc giục các thành viên suy nghĩ về việc mở chi nhánh ở các quốc gia khác cho đến khi Woodruff, bất kể phép lịch sự, cắt lời ông và ra hiệu đến giờ nghỉ giải lao. Theo Woodruff, ý tưởng này rất tốt nhưng đó là một sự xa xỉ ngớ ngẩn. Vấn đề bây giờ là hiện tại. Sẽ là không thực tế khi bàn bạc về kế hoạch phát triển ra nước ngoài khi công ty có nguy cơ sụp đổ, hoặc là có ai đó có ý định ném đá giấu tay, rồi sau đó tranh thủ cơ hội trục lợi sau lưng mọi người. Woodruff tuyên bố, nếu Candler vẫn theo đuổi ý tưởng này và nếu ông có ý định lãng phí thời gian của các thành viên khác trong hội đồng quản trị thì tốt nhất ông nên viết cho họ một bức thư, đây chính xác là những việc mà Candler bị buộc phải làm.

Trong khi chờ đợi, Woodruff đã sử dụng nhiều mưu mẹo để dựng lên các rào cản thương mại chống lại các nhà đầu tư đến từ New York. Trong suốt mùa xuân năm 1921, ông đi rất nhiều, trong đó có khá nhiều chuyến đi bí mật vì mục đích cải thiện vị trí của mình. Không ai hay biết về việc ông mua tay trong. Có lúc, Woodruff còn đe dọa Candler, buộc ông phải đưa

ra thông cáo về lỗi sai đã thổi phồng những bước tiến của công ty trong việc tiêu thụ nguồn cung cấp đường với giá cao. Lúc khác, ông lại tung ra những tin đồn trái ngược về việc giá cổ phiếu sẽ giảm và hiển nhiên ông có thể mua cổ phiếu với mức giá "dễ chịu".

Nhân một lần Woodruff đi thăm New York, Candler đã làm vài động tác khiến giá cổ phiếu của công ty tăng nhanh và bất bình thường. Candler tin chắc, Woodruff đang cung cấp những thông tin bí mật cho một tờ báo tài chính ở New York, trong đó có một số thông tin sai lệch. Thậm chí, trong một cuộc gặp trực tiếp, ông còn can đảm chất vấn Woodruff về những việc Woodruff làm, thế nhưng ông chỉ nhận được câu phủ nhận lạnh lùng của Woodruff và cuộc nói chuyện kết thúc tại đó.

Có giai đoạn, Woodruff đã phải bán cổ phiếu của mình. Một thời điểm khá kì lạ – đó là vào tháng 4/1921, ông nói với Candler rằng có một nhà đầu tư giấu tên ở New York muốn mua khoảng 150.000 cổ phiếu và ông ta muốn được chủ động về giá mua và đang nắm giữ khoảng 100.000 cổ phiếu. Ông ta muốn Candler giúp tập hợp thêm khoảng 50.000 cổ phiếu nữa. Nếu điều này là sự thật, đây sẽ là một dấu mốc quan trọng trong lịch sử của công ty. Nó có nghĩa là Tín thác Georgia sẽ không bị thua lỗ nữa; họ đầu hàng trước trận chiến giành quyền kiểm soát công ty và từ đây có lẽ trụ sở chính của công ty sẽ phải dời từ Attlanta đến New York; công ty sẽ nằm dưới sự điều hành của những nhà quản lý và lãnh đạo mới. Nhưng không một ai có thể biết chắc bởi Woodruff giấu khá kỹ động cơ của mình. Nhưng dù thế nào, Candler cũng từ chối tham gia vụ này trừ khi lời đề nghị mua vào tăng lên đến 500.000 cổ phiếu và ông tin, sự phản đối của ông sẽ có tác dụng làm thất bại thỏa thuận trên.

Phố Wall bắt đầu nghi ngờ Woodruff. Một lần, theo như chỉ đạo của Woodruff, Candler tiết lộ thông tin chính thức phủ nhận rằng loại đường nhập giá cao đã hết và khẳng định công ty chưa có kế hoạch bắt đầu lại hoạt động trả cổ tức. Nhưng thị trường lại phản hồi trước thông tin này bằng cách đẩy giá cổ phiếu Coca-Cola tăng lên đến cực điểm trong năm. Các nhà điều tra nhất trí rằng dù Woodruff tiến hành những mánh khoé lừa bịp nhưng cơ hội phục hồi của công ty vẫn còn. Và họ đã đúng.

Giữa rất nhiều thủ đoạn tài chính, một hành động tích cực, gây sửng sốt đã xảy ra tại tòa án cấp cao ở Philadelphia.

Coca-Cola đã làm đơn kháng án trong vụ kiện các nhà đóng chai và vào tháng 5/1921, bồi thẩm đoàn xét xử vụ kháng án lần ba đã triệu tập một cuộc tranh luận. Vị chủ tọa phiên tòa đã lờ đi các quy tắc pháp luật và gọi luật sư của cả hai bên đến phiên tòa thúc giục họ để nhanh chóng đi đến một thỏa thuận chung. Sau khi nghiên cứu những tranh cãi của hai bên về mặt luật pháp, ông nhấn mạnh khả năng rất lớn là cả hai bên đều phải chịu thiệt thòi dù bất cứ bên nào giành thắng lợi và thỏa hiệp là cách tốt nhất. Điều này nghe giống như một lời khuyên. Và họ đã chấp nhận. Mỗi bên cử ra một đại diện cấp cao, Gene Stetson đại diện cho Coca-Cola và Jack Spading đại diện cho hai công ty đóng chai mẹ. Họ nhanh chóng đến thành phố Atlantic, tiến hành một cuộc họp kín để thỏa thuận chi tiết hơn.

Khoảng gần một tháng sau, một thỏa hiệp đã được đề ra và công ty mẹ chấp nhận khoản tiền hoa hồng thu về trên mỗi gallon nước ngọt là 12,5 xu. Những rắc rối với công đoạn đóng chai đã được giải quyết ổn thỏa. Chính sự ngoan cố đến vô lý của cả hai bên mà suýt chút nữa toàn bộ công việc kinh doanh bị phá hủy. Khi sự ổn định được tái lập, giá cổ phiếu của Coca-Cola tăng cao. Công ty trở nên vững vàng hơn, điều khoản trong hiệp ước với phía công ty đóng chai được cả hội đồng quản trị công ty phê chuẩn vào ngày 25/7/1921, do đó càng được thắt chặt.

Trong những tháng tiếp theo, lượng đường tồn kho mà công ty phải mua với giá cắt cổ giảm dần. Các khoản nợ ngày càng ít đi. Giá bán sản phẩm bắt đầu tăng trở lại, lãi ngày một tăng, và lần đầu tiên vào tháng 12 năm đó, chính sách chi trả cổ tức 1 đô-la trên một cổ phiếu được khôi phục lại. Mười ngày sau, giá cổ phiếu thường của Coca-Cola đã phục hồi hoàn toàn trở lại mức khởi điểm 413/8 sau hai năm. Trước khi khép lại một năm 1921 đầy biến động, cuốn biên niên ký của công ty lại cập nhật thêm thông tin, dù trải qua một khoảng thời gian suy thoái kinh tế kéo dài và phải đối mặt với rất nhiều khó khăn trong nội bộ, doanh thu của công ty trong năm đạt gần 28,5 triệu đô-la, chỉ thấp hơn một chút so với

doanh thu của năm trước đó. Và năm 1922 là một năm sẽ hứa hẹn nhiều triển vọng đối với công ty.

Nhưng vẫn còn một thắc mắc chưa được giải quyết đó là quyền điều hành công ty. Nếu như trước đây, đã có lúc Woodruff nghĩ đến việc ra đi, thì nay ông thay đổi rất nhiều. Tờ tạp chí Wall Street Journal đã đăng tin về sự kiện các nhà đầu tư ở New York tích luỹ rất nhiều cổ phiếu của Coca-Cola và Woodruff thất bại trong việc lấy lại những cổ phiếu đó từ tay họ. Ông không tiết lộ bất cứ tin tức nào cho công chúng nhưng sổ sách ngân hàng và các tài liệu về gia đình ông lại cho thấy, ông đã dùng khoảng thời gian sau đó để mua lại một số lượng lớn cổ phiếu của Coca-Cola cho bản thân, cho ngân hàng và cho các thành viên trong gia đình mình. Ông và rất nhiều đối tác trong Tín thác Georgia đã cùng tham dự vào cuộc mạo hiểm này và cùng nhau tích luỹ hàng ngàn cổ phiếu.

Cùng lúc với quyền lực ngày một suy yếu trong các cuộc bỏ phiếu tín nhiệm, Woodruff cũng bắt đầu tìm kiếm một phương pháp mới để kiểm soát những cổ đông khác. Nếu muốn duy trì quyền quản lý tối cao, ông sẽ phải vượt qua một hội đồng quản trị gồm các giám đốc đã già dặn, từng trải và luôn tạo cơ hội thuận lợi cho các nhà đầu tư phố Wall. Mùa xuân năm 1922, Horward Candler tìm cách gửi một ủy viên quản trị của công ty ở New York tới Trung Phi trong một chuyến công tác kéo dài ba tháng. Nhưng kế hoạch đó không thành hiện thực bởi hai cổ đông lớn muốn giữ ủy viên này ở lại thành phố và họ tuyên bố sẽ gây rắc rối nếu ông vẫn tiến hành kế hoạch. Woodruff không quan tâm nhiều đến vụ việc này nhưng quyền lực của các nhà đầu tư phố Wall thật sự làm phiền ông. Ông quyết định cho họ thấy ai mới là ông chủ thật sự. Trong suốt mùa hè và mùa thu năm 1922, Woodruff bí mật thành lập một công ty cổ phần với tên gọi tập đoàn Coca-Cola quốc tế, ông đi đến rất nhiều nơi ở Georgia và đề nghị hàng trăm cổ đông của Coca-Cola ở Atlanta, Columbus và một số thành phố khác bán lại giấy chứng nhận quyền bổ nhiệm của họ để đổi lấy cổ phiếu trong tập đoàn Coca-Cola quốc tế.

Công ty cổ phần tỏ ra là một hình thức tuyệt vời. Mặc dù có rất nhiều người muốn mua cổ phiếu ở New York nhưng các cổ đông ở Georgia vẫn sở hữu hơn một nửa trong số 500.000

cổ phiếu tốt nhất của Coca-Cola. Và đề nghị của Woodruff đã đáp ứng được sự quan tâm của họ. Chúng được giao dịch bằng giấy: một cổ phiếu của tập đoàn Coca-Cola quốc tế đại diện cho quyền sở hữu một cổ phiếu của Coca-Cola có cùng giá trị lợi tức và giá trị trên thị trường. Phần lớn các cổ đông đều rất vừa lòng khi tiến hành cuộc trao đổi này. Tập đoàn mới chỉ có một ban giám đốc, tuy nhiên ban giám đốc này luôn sẵn sàng nắm quyền kiểm soát ngay khi họ nắm được phần lớn số lượng cổ phiếu của Coca-Cola, và thời điểm đó đã đến vào cuối mùa thu năm 1922.

Khi ban giám đốc của Coca-Cola tập trung ở Atlanta trong buổi họp thường niên vào ngày 27/11/1922 tất cả các thành viên đều rất ngạc nhiên với hai gương mặt hoàn toàn mới trong căn phòng. Một trong hai người là Frank Dick đại diện cho tổ chức EF Hutton ở New York. Người còn lại là Robert con trai cả của Ernest Woodruff. Theo bài báo đăng trên tạp chí Atlanta Journal, khi hai người này ngồi cùng bàn với các giám đốc khác, thì "rõ ràng đã có sự băn khoăn trên khuôn mặt những người quan sát và đó là điều không tránh khỏi" thế nhưng khoảnh khắc bối rối đó không kéo dài.

Ernest Woodruff thông báo về việc thành lập tập đoàn Coca-Cola quốc tế và hiện tập đoàn đang kiểm soát phần lớn cổ phần của Coca-Cola. Sau đó, ông công bố tên các vị giám đốc của công ty mới gồm có: Tom Glenn, Jim Nunnanlly, W. C. Bradley, E. F. Hutton và Robert Woodruff. Mọi người đều yên lặng kính nể. Woodruff đã tạo ra một sự thay đổi quyền lực. Con trai của ông, ba trong số những người thân cận nhất của ông và một bạn hàng mới từ New York bây giờ có thể điều hành cả Coca-Cola. Hội đồng quản trị không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải trao cho họ những giấy tờ quan trọng để hoàn tất quá trình chuyển nhượng cổ phần.

Tất cả người dân New York đều choáng váng. Tất cả mọi thứ mà nhóm cổ đông phía Nam thu được là một người được uỷ nhiệm với khả năng bỏ một lá phiếu có tầm quan trọng đối với Coca-Cola trong bất cứ cuộc thảo luận nào bàn về chính sách. Đồng minh cũ của Woodruff, Gene Stetson phản đối sự xuất hiện của tập đoàn mới nhưng ông không đủ khả năng để bảo vệ ý kiến của mình. Các nhà đầu tư ở phố Wall cay đắng thừa nhận thất bại

nhưng vẫn cố gắng làm một điều gì đó. Họ khóa cổ phiếu của tập đoàn Coca-Cola quốc tế tại sàn giao dịch chứng khoán New York nhưng vẫn không thể thay đổi được kết quả cuối cùng.

Woodruff đã đánh bại họ và sẽ còn gây nhiều ngạc nhiên nữa.

CHƯƠNG 5. “Hãy sẵn sàng”

Ngay cả khi đã cao tuổi – sau 60 năm điều hành Coca-Cola và biến cái tên Coca-Cola trở thành biểu tượng quen thuộc nhất trên toàn thế giới; khi đã được tôn vinh là doanh nhân thành công nhất thế hệ của mình; và sau khi đã làm ra và cho đi hàng trăm triệu đô-la – Robert Woodruff vẫn còn là một bí ẩn.

Ông không chịu nổi việc có ai đó nghĩ rằng mình được thừa hưởng công việc này từ cha. Và do vậy, ông đã nghĩ ra một câu chuyện rất tinh vi để giải thích việc ông trở thành chủ tịch Coca-Cola: Người cha Ernest Woodruff thật sự là một nỗi kinh hoàng, một người hoàn toàn không thích hợp để điều hành công ty, chính vì thế các thành viên trong hội đồng quản trị đã thầm tìm hiểu và sắp xếp để đưa con trai ông – một người kiên nghị nhưng ngang ngạnh – lên làm chủ tịch mới. Khi không ai khác dám đương đầu với Ernest Wooruff, thì hội đồng quản trị đã tìm được một người đàn ông, người có thể thuần hóa sư tử và đưa mọi thứ trở lại trật tự vốn có của nó.

Bob (tên gọi khác của Robert Woodruff) kể đi kể lại câu chuyện này trong nhiều năm: Suốt mùa đông năm 1923, ba cộng sự thân cận của Ernest, trong đó có W.C. Bradley, thường đến New York thăm Robert. Họ cho Robert biết Coca-Cola đang đứng trước nguy cơ phá sản, và ông phải trở lại Atlanta điều hành công ty, cứu lấy những khoản đầu tư của họ. Họ nhắc Robert rằng chính ông cũng có vốn trong công ty; rằng ông đã vay rất nhiều và lâm vào tình trạng nợ nần để mua được cổ phần của Coca-Cola, và hiện giờ giá trị của số cổ phần đó đang có nguy cơ sụt giảm.

Đáp lại lời khẩn cầu của những vị khách, Woodruff miễn cưỡng đồng ý trở về nhà. Theo báo cáo được ông lưu trong hồ sơ công ty sau này, trong một cuộc họp đặc biệt vào tháng 4/1923, hội đồng quản trị đã chọn ông làm chủ tịch bất chấp sự phản đối kịch liệt của cha ông. Woodruff thường kể với mọi người: “Lý do duy nhất khiến tôi nhận nhiệm vụ này là lấy lại số tiền mà tôi đã đầu tư vào cổ phiếu của Coca-Cola. Tôi tính rằng khi nào đưa được giá cổ phiếu trở lại mức giá mình đã mua, tôi sẽ bán chúng và lấy lại tiền gốc.”

Câu nói này trở thành một giai thoại hấp dẫn, ngắn gọn và hợp lý, đến mức cuối cùng mọi hồ sơ ghi chép của công ty đều nhắc đến nó. Nhưng điều đó không phải là sự thật.

Năm 1923, Coca-Cola giống như một bệnh nhân, sau một tai nạn thảm khốc, đang hồi phục với tốc độ đáng ngạc nhiên Mặc dù mối quan hệ gắn bó trước đây đã bị tổn thương, nghi ngờ nảy sinh giữa công ty và các nhà đóng chai, nhưng mỗi bên đều miễn cưỡng thừa nhận rằng cách giải quyết khôn ngoan nhất là đưa công việc kinh doanh trở lại như bình thường để đảm bảo lợi nhuận.

Tối ngày 6/3/1923, khi hàng trăm nhà đóng chai và các đại lý tập trung tại Atlanta trong một hội nghị nhằm đẩy nhanh quá trình khôi phục công ty, điều đầu tiên họ nhìn thấy là mô hình khổng lồ như thật trong khu vực chứa hàng của công ty. Khung cảnh trông giống như một phim trường. Mặt tiền của các cửa hàng trưng bày dọc theo “phố chính” cho thấy một “mặt phải” và một “mặt trái”. Và vì mục đích thiết kế là để minh họa cho các phương pháp kinh doanh đúng và sai của Coca-Cola, những biển hiệu ở cửa sổ phải to và trang trí cầu kỳ. Đây cũng chính là một phép ẩn dụ hoàn hảo: Từ giờ trở đi, công ty sẽ chỉ làm theo những phương pháp đúng nhất.

Trong phiên họp chính thức, các nhà đóng chai đã nhận được những lời động viên cổ vũ từ các thành viên hội đồng quản trị. Tất cả các thông điệp ủng hộ đều giống nhau. Công việc kinh doanh đang quay trở lại nhịp phát triển trước đây. Cuối cùng, nền kinh tế quốc gia cũng bắt đầu hồi phục sau một thời gian dài đình trệ từ thời hậu chiến. Tom Glenn, cánh tay phải đắc lực của Woodruff, ra sức thuyết phục các nhà đóng chai mua cổ phần của Coca-Cola. Ông tuyên bố Tín thác Georgia sẵn sàng cho họ vay tiền và rõ ràng thông điệp ngầm ở đây là cổ phiếu của Coca-Cola thật sự là một khoản đầu tư lâu dài, có ý nghĩa khi công ty đang hoạt động trở lại.

Nhân vật nổi bật nhất của hội nghị là Phó chủ tịch phụ trách kinh doanh mới của công ty, Harrison Jones. Jones là mẫu người quyến rũ, với phong cách diễn thuyết có khả năng chinh phục được mọi người nghe. Sau khi gia nhập công ty năm 1910, với tư cách là luật sư chịu trách nhiệm thu thập bằng chứng liên quan đến vụ kiện Chattanooga, ông chuyển sang làm

quản lý với tư cách là trợ lý cho Howard Candler. Jones đã đạt tới vị trí hiện tại bằng chính khả năng của mình, khiến mọi người rất đỗi ngạc nhiên đồng thời khích lệ các nhân viên trong công ty nỗ lực hơn nữa. Một lần, Jones tiết lộ với một cộng sự trẻ rằng ông có thể đọc qua một bài báo bất kỳ và sau đó diễn thuyết một tiếng đồng hồ về chủ đề đó. Và quả thực, ông đã làm được điều này.

Những bài diễn văn của Jones thường được kết hợp giữa lời văn hùng biện hoa mỹ và những lời chỉ trích phê phán mạnh mẽ. Jones không bao giờ đứng trên bục diễn thuyết mà luôn ngồi cuối hội trường và khi được giới thiệu ông tỏ ra bình tĩnh hướng về phía trước với sự tế nhị, trịnh trọng, oai nghiêm. Một đồng nghiệp của ông đã nói với sự ngưỡng mộ: “Đôi khi, Jones phải mất tới 15 phút để đi lên bục. Cao lớn, ưa nhìn, quả quyết và mạnh mẽ, đó là những gì mà các nhà đóng chai đặc biệt ấn tượng.”

Vào buổi sáng khai mạc hội nghị, Jones ăn mặc rất chỉnh tề. Giọng ông sang sảng, và ngay cả những người đi lại trên phố cũng nghe thấy tiếng ông. Ông khẳng định, từng có nhiều tin đồn nhưng giờ những điều đó chẳng có nghĩa lý gì. Công ty đã quay trở lại và mọi người phải đoàn kết thành một khối thống nhất. Bộ phận bán hàng và các nhà đóng chai thường xuyên đụng độ, coi nhau như đối thủ cạnh tranh, nhưng họ cần nhớ rằng họ thật sự là những cặp song sinh dính liền, đã, đang và sẽ mãi tham gia vào quá trình đưa sản phẩm Coca-Cola tới tay người tiêu dùng. Jones có một thông điệp đặc biệt dành cho những nhà đóng chai. Họ chính là làn sóng của tương lai. Họ không phải đơn thuần là người giao hàng, mà là người bán Coca-Cola, một công việc đặc biệt. Và vì thế nhân viên của họ cũng phải là những người đặc biệt.

“Chúng tôi cần những nhân viên đầy nhiệt huyết,” Jones nói và bắt đầu nhấn mạnh, “Chúng tôi cần những người mà nỗ lực của họ được chứng minh qua thành tích. Chúng tôi cần những người quyết tâm, những người dám đối mặt với mọi khó khăn, chứ không phải những người chỉ biết hô khẩu hiệu. Chúng tôi cần những người kiên cường, những người dám hy sinh, những người luôn đón nhận nhiệm vụ của mình và thực hiện chúng bằng lòng nhiệt tình cùng say mê... Đó là chính là các bạn!”

Trước giờ nghỉ ăn trưa của phiên họp ngày thứ nhất, Jones đưa các nhà đóng chai trở lại đúng vị trí của họ. Để làm được việc này không chỉ nhờ vào tài diễn thuyết của ông. Jones cũng có tin tức mới cho những người đóng chai: công ty có ý định sẽ phát động một chiến dịch quảng cáo mới, lớn nhất từ trước đến nay. Jones tuyên bố, thay vì bỏ túi số cổ tức vừa hồi phục, ban giám đốc lên kế hoạch chi 1 triệu đô-la cho quảng cáo năm 1923, và đó sẽ là năm kỷ lục về lợi nhuận.

Jones đảm nhận vai trò dẫn chương trình, những nhân vật đứng đầu công ty lần lượt tiến lên bục phác thảo bức tranh về những thách thức và cơ hội phía trước. Bill D'Arcy báo cáo về kế hoạch đăng hàng trăm trang quảng cáo – một con số chưa từng có – trên các tờ báo, ấn phẩm, tạp chí, tập san, và quan trọng nhất là các tài liệu quảng cáo của riêng công ty.

Công ty tuyên bố khẩu hiệu mới, "Cơn khát không có mùa" trên tờ Saturday Evening Post (được minh họa bằng hình ảnh một cô gái xinh đẹp đang trượt qua bãi tuyết trong chiếc váy ngắn). Theo dự tính, chiến lược quảng cáo mới này sẽ tiếp sức cho chiến lược bán Coca-Cola quanh năm. D'Arcy cho biết có 110 triệu người ở Mỹ và khi ông thấy họ, ông thấy 110 triệu người đang khát cháy họng trong cả bốn mùa. Công ty của Charles J. Carmody đã thiết kế phần lớn các quảng cáo ngoài trời cho Coca-Cola và Carmody nhấn mạnh, hiện nay cứ năm người dân Mỹ có một người sở hữu ôtô. Theo ông, để theo kịp cộng đồng lái xe đang ngày càng đông đảo, các nhà đóng chai cần tận dụng hình thức quảng cáo mới xuất hiện dọc theo hàng nghìn dặm đường cao tốc trong nước: quảng cáo trên các tấm biển lớn.

Carmody kết thúc bài phát biểu bằng việc miêu tả một tấm biển khổng lồ mà ông đang thiết kế cho công ty. Dự định tấm biển này sẽ cao khoảng 20 m với bốn nghìn bóng đèn đủ sức chiếu sáng cho logo màu sáng trắng rực rỡ trên nền đỏ thẫm vốn rất nổi tiếng của Coca-Cola và được treo tại Quảng trường Thời đại, New York. Carmody rời sân khấu trong tiếng vỗ tay tán đồng.

Các thành viên trong công ty cũng thừa nhận họ vẫn đang phải đối mặt với một số khó khăn. Jones và các kỹ sư của ông đã thiết kế một thùng cát-tông có thể chứa sáu lon với hy vọng tạo ra một thị trường gia đình cho hãng Coca-Cola. Công ty cũng đang thử các hộp đóng

hàng mới ở Miami, Tampa, Mobile, New Orleans, Shreveport, thành phố Oklahoma, và Ashaville. Tuy nhiên, tình hình bán hàng vẫn chưa sáng sủa vì các thiết bị làm lạnh tại gia vẫn chưa phổ biến. Có lẽ phải mất nhiều năm nữa mọi người mới quen với ý nghĩ sẽ thưởng thức Coca-Cola tại nhà.

Trên một mặt trận khác, cuộc chiến kéo dài giữa Dược sỹ. Wiley và chính phủ đã làm gia tăng những mối nghi ngờ về sự lành mạnh của Coca-Cola đối với sức khoẻ con người. Tuy nhiên, những nghi ngờ đó đã bị xua tan. Walter Bllingrath, Chủ tịch Hiệp hội các nhà đóng chai phàn nàn: "Hiếm có ngày nào trôi qua mà không có ai hỏi tôi đôi điều về Coca-Cola: Có phải nó không nguy hiểm? Nó có chết người không? Có thể cho trẻ con uống loại đồ uống này không?"

Ross Treseder, người phụ trách bán hàng và quảng cáo của công ty tại Chicago, sau khi tham dự triển lãm về Thực phẩm sạch và Sức khoẻ tại Louisville, cho biết đây là một chuyến đi hữu ích, vì ở đó ông gặp hai người phụ nữ của Hội vận động hạn chế rượu của phụ nữ Cơ đốc đang phát truyền đơn với nội dung: "Không uống Coca-Cola !". May mắn thay ông đã thuyết phục được họ dừng lại.

Dù còn một vài điểm gây tranh cãi, nhưng nhìn chung không khí của hội nghị vẫn rất sôi nổi, tích cực. Các diễn giả đều nhắc đến tình hình chung của công ty và họ muốn khẳng định rằng công ty đang ở trong tình trạng rất tốt.

Kết thúc ngày thứ hai của phiên họp, các công ty đóng chai trở nên lạc quan hơn. Những ngày u ám nhất, khi giá đường leo thang, giá cổ phiếu suy giảm, những quyết định không rõ ràng của tòa án và cơ chế quản lý yếu kém, tất cả dường như đã lùi vào quá khứ.

Gia tộc nhà Woodruff có một đặc trưng tuy không rõ ràng nhưng rất nổi tiếng, đó là tính bướng bỉnh.

Cụ tổ của dòng họ Woodruff là người Anh. Năm 1693, Matthew Woodruff vượt biển Atlantic rồi sau đó trở thành lính liên bang thời nội chiến ở Mỹ, và là cư dân đầu tiên của vùng Farmington. Là thế hệ thứ sáu của người nhà Woodruff tại Mỹ, George Waldo Woodruff đã

chuyển đến miền Nam và mở một nhà máy xay bên sông Chattahoochee, Columbus, Georgia. Trước khi cuộc nội chiến xảy ra, George là một thương gia giàu có, và với tất cả lòng trung thành đối với vùng đất này, ông giữ tất cả tài sản của mình dưới đồng tiền của liên bang (ngoại trừ một miếng vàng nhỏ có giá trị là 10 đô-la).

Cuộc chiến tranh đã lấy đi của George tất cả, đẩy ông lâm vào tình cảnh túng quẫn và biến nhà máy xay của ông cháy thành than. Tuy nhiên, trong suốt thời kỳ tái thiết và rất lâu trước khi những chiếc máy xay lại đem về lợi nhuận, George đã phải xoay xở cóp nhặt, vay mượn đủ tiền để làm lại từ đầu.

George đã trông đợi rất nhiều ở con trai mình. Năm 1881, khi Ernest vừa tròn 18 tuổi, cha ông nhanh chóng giao cho ông công việc bán máy xay quanh khu vực phía Tây Nam Georgia, phía Bắc Florida, và Alabama. Ernest phải lang thang trên đường nhiều tuần lễ và những chuyến đi làm ông sợ hãi, đặc biệt là dưới cái nóng như thiêu như đốt của mùa hè. Cuộc hành trình qua vùng nông thôn miền Nam nước Mỹ trước thềm thế kỷ mới là một nhiệm vụ khó khăn và mệt mỏi. Buổi tối, Ernest phải ở trong những nhà trọ tồi tàn, vì khi đó rất hiếm tìm được khách sạn ở những thị trấn nhỏ hay các khu định cư rải rác trong vùng.

Cuộc sống ở Columbus thật không dễ dàng chút nào. Khi ở nhà, Ernest làm việc tại nhà máy, và ông thường phải trực đêm theo lệnh cha. Triển vọng phát triển sự nghiệp trong nghề kinh doanh bột mì đã không làm Ernest cảm thấy thích thú, ông nắm lấy mọi cơ hội trốn khỏi Columbus và đến ở nhà chị gái mình, Annie Bright – vợ Joel Hurt ở Atlanta.

Năm 1883, trong một lần viếng thăm gia đình Hurt, Ernest gặp cô gái nhà bên, Emily Winship. "Tiểu thư Emily", con gái ông bà Robert và Mary Frances Winship 16 tuổi, là một cô gái có dáng người mảnh khảnh xinh xắn, nhút nhát và yếu đuối. Ernest cảm thấy mình si mê vô vọng. Ông gửi hoa và mời Emily đi chơi, nhưng gia đình Winship đã ngăn cản cuộc hẹn ấy. Họ cảm thấy Emily còn quá trẻ để bước vào chuyện tình cảm. Họ tìm cách để Emily không để ý tới Ernest. Họ trả lại thư cho Ernest và nói rõ với ông rằng, họ sẽ phản đối đến cùng. Tuy nhiên, Ernest không từ bỏ ý định của mình. Ông vẫn tiếp tục gặp Emily trong

những chuyến đi sang Atlanta, vẫn tiếp tục viết thư cho cô, và tiếp tục theo đuổi "cô gái nhỏ kỳ diệu" bằng những lời lẽ cứng rắn:

Tôi thừa nhận các cô gái cần được quan tâm bảo vệ nhất là khi bước ra khỏi giới hạn cho phép, nhưng mặt khác, tôi không cho rằng một cô gái không nên quá e dè và để người yêu mình nghĩ rằng cô ấy không hề tin tưởng anh ta. Nếu cha mẹ em phản đối cuộc hôn nhân của chúng ta, đó thật sự là điều đáng tiếc, nhưng tại sao em lại lạnh lùng với người đàn ông yêu em tha thiết và lúc nào cũng tôn thờ tình yêu của em?

Ngoài vấn đề tuổi tác, cha mẹ Emily cũng không mấy mặn mà với ý nghĩ cô con gái sẽ chuyển đến một thị trấn khác. Gia đình Winship, ở một khía cạnh nào đó, có nhiều điểm giống với gia đình Woodruff. Tổ tiên của Emily Winship cũng là người Anh, di cư sang Massachusetts vào thế kỷ XVII, chỉ vài năm sau đợt đổ bộ của Mayflower. Ông nội của Emily là Joseph Winship, chuyển đến Georgia vào đầu những năm 1800 và bắt đầu kinh doanh ở đây, trước khi định cư tại Atlanta năm 1852 và mở một xưởng đúc sắt.

Trong suốt cuộc nội chiến, Công ty Máy Winship đã cung cấp vũ khí cho quân đội liên bang. Năm 1864, khi đội quân của Sherman đến rất gần Atlanta, cha mẹ của Emily chạy trốn khỏi thành phố. Khi trở về, họ thấy nhà cửa đã bị cướp phá, còn nhà máy bị san bằng trong khi Atlanta bị thiêu rụi. Cũng giống như gia đình Woodruff, gia đình Winship đã khôi phục công việc kinh doanh của mình sau chiến tranh, tiến hành sản xuất các thiết bị phục vụ nông nghiệp trong đó có máy tỉa hạt bông và máy nén, máy tự tiếp, tụ điện, cưa và cối xay bột.

Nếu như có bất kỳ sự khác biệt nào có thể gây ra xích mích giữa hai dòng họ, thì đó chỉ có thể là sự lịch lãm quá mức của gia đình Winship. Họ là những người rất điềm đạm, nhỏ nhẹ, nhưng đôi chút lập dị và có tham vọng lớn so với gia đình Woodruff. Tuy nhiên, bất kể nỗi e sợ của họ là gì thì bố mẹ của Emily cũng không phải là đối thủ của Ernest Woodruff về tính kiên trì và sự nhiệt tình. Ông cầu hôn và gửi cho Emily một chiếc nhẫn, đoán chính xác rằng vì chiếc nhẫn vừa với ngón tay út của ông nên nó sẽ vừa với ngón tay đeo nhẫn của cô. Ông viết: "Giờ thì cô gái nhỏ yêu quý của tôi, em không thể đùa giỡn với tôi về chuyện này nữa."

Cuối cùng, Ernest đã thắng. Emily nhận lời cầu hôn, và cha mẹ cô buộc phải đồng ý nhưng họ hoãn sự kiện này lại hai năm cho đến khi cô tròn 18 tuổi. Ngày 22/4/1885, lễ cưới của Emily và Ernest chính thức được cử hành.

Đôi vợ chồng mới cưới định cư tại Columbus. Ernest đảm nhiệm chức phó chủ tịch trong công ty của cha mình và chấm dứt cuộc sống khó khăn của một người bán hàng nay đây mai đó. Emily và Ernest sinh hạ cậu con trai đầu lòng vào ngày 6/12/1889, và đặt tên con là Robert Winship Woodruff, theo tên cha của Emily.

Việc Robert mang tên cả hai gia đình dường như ngày càng tỏ ra phù hợp khi cậu lớn lên. Điều này cũng thật dễ hiểu bởi ngay từ khi còn nhỏ cậu bé đã thừa hưởng tính bướng bỉnh và quả quyết của cha cùng tính rụt rè, dễ xúc động và u sầu của họ ngoại. Robert là một đứa trẻ phức tạp.

Năm 1983, ngay trước khi Robert Woodruff tròn bốn tuổi, gia đình Woodruff chuyển đến Atlanta. Ernest nhận lời mời giúp Joel Hurt điều hành công việc kinh doanh đang lên trong lĩnh vực ngân hàng, bất động sản, vận tải công và điện lực.

Khi sự nghiệp của Ernest thăng tiến tại thành phố mới, thì cách xử sự của ông lại trở nên lỗ mãng cộc cằn và độc đoán. Ông khuyến khích nhân viên và các cộng sự gọi mình là “ông chủ” và, như một nhà báo đã viết, ông nổi tiếng là “một ông chủ khắt khe”. Để một bộ ria mép cắt rất sát, Ernest cố gắng thay đổi bề ngoài của mình và thật sự trông ông rất đường bệ.

Tại Tín thác Georgia, Woodruff tỏ ra ít kiên nhẫn với việc kết bạn ở văn phòng hay tán gẫu chuyện phiếm. Ông thích ăn những bữa sáng lớn tại nhà và sau đó là bỏ bữa trưa tại ngân hàng để làm việc. Nếu như có khách ghé thăm khi ông đang bận, Ernest thường đưa cho họ một cuốn sách để đọc tiêu khiển cho đến khi ông có thời gian tiếp họ.

Tính tiết kiệm của Woodruff đã trở thành giai thoại. Ông thu nhặt từ những miếng xà phòng ở khách sạn. Ông từ chối trả hơn 2 đô-la cho một chiếc áo sơ mi trắng. Tại ngân hàng, ông cố gắng cắt giảm tiền thưởng Giáng sinh của nhân viên. Một lần, khi ông đi công tác, một nhân

viên đã đặt mua và cho lắp đặt những chiếc điện thoại kiểu mới trong các phòng làm việc. Nhưng khi trở về, Woodruff đã tháo bỏ hết và dùng lại các điện thoại treo tường kiểu cũ.

Một giai thoại nổi tiếng kể về lần Woodruff và Tom Glenn đi tàu hỏa tới Baltimore để nhận những hợp đồng xe điện trị giá hàng trăm nghìn đô-la. Từ chối trả 200 đô-la tiền bảo hiểm và tiền vé tàu thủy cao tốc, Woodruff cùng Glenn quay trở lại phòng khách sạn, cởi bỏ quần áo rồi quấn các bản hợp đồng quanh mình và giấu chúng bên dưới lớp quần áo. Suốt cả đêm, trên chuyến tàu trở về nhà, họ ngồi im như tượng. Nhiều năm sau đó, họ bật cười khi nhớ lại những tiếng động họ tạo ra mỗi lần nhúc nhích. Glenn là một trong số ít người không hề giấu giếm sự ngưỡng mộ của mình với Woodruff. Giải thích tại sao họ có thể hòa hợp được, ông nói: "Bởi vì tôi luôn để Ernest đi con đường ông ấy chọn, và nó thường là con đường đúng đắn."

Mặc dù vậy, càng ngày Woodruff càng trở nên keo kiệt hơn. Khi lên kế hoạch xây dựng tầng hầm cho tòa nhà chọc trời của Hurt, tòa nhà Equitable, Woodruff và Hurt đã tranh cãi gay gắt: Hurt thì muốn mở quán cà phê để các nhân viên có thể dùng bữa trưa nhẹ và nhanh thay vì mất thời gian về nhà ăn trưa. Ông cho rằng mọi người sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu có thêm thời gian nghỉ ngơi vào buổi trưa, nhưng Woodruff không quan tâm. Với Woodruff, một salông và một bể bơi sẽ mang lại nhiều lợi nhuận lớn hơn nhiều.

Ở nhà, Woodruff dành hết thời gian cho bà Emily "mùa xuân" của đời ông. Sau khi có Robert, bà và Ernest sinh thêm cậu con trai thứ hai, Ernest con, nhưng cậu bé đã qua đời vì căn bệnh viêm màng não năm 1896. Sau đó, họ có thêm hai người con trai nữa là George và Henry. Ernest đã bỏ ra 20.000 đô-la để xây một ngôi nhà đẹp mang phong cách thôn quê nước Anh ở công viên Inman, ngoại ô phía đông Atlanta. Một tờ báo khi viết về những tiện nghi hiện đại trong ngôi nhà đã không giấu nổi kinh ngạc: "Bà Woodruff chỉ cần chạm vào một vài nút bấm, kéo những tay nắm cửa nhỏ, xoay khóa cửa và rồi các bóng đèn sẽ đồng loạt chiếu những chùm ánh sáng vàng, những cánh cửa sẽ mở ra và những người phục vụ bước vào để nhận lệnh."

Ngôi nhà có tất cả tiện nghi hiện đại nhất thời bấy giờ, như bình nước nóng, lò nướng, một tủ đá được thiết kế đặc biệt có thể giữ gần 100kg đá tảng lớn. Với chiếc cổng vòm lát gạch, phòng tắm lát đá, và chân tường ốp gỗ sồi Antwerp, đó quả là một biệt thự tuyệt đẹp.

Ba cậu con trai của Woodruff lớn lên trong khung cảnh điền viên, được bao bọc bởi cuộc sống xa hoa chỉ có trong những gia đình giàu có cuối thế kỷ XIX. Ernest là một trong những người đầu tiên ở Atlanta mua ôtô, một chiếc Oldsmobile to, màu đen của Detroit. Vào các ngày chủ nhật, gia đình ông thường lái xe tới câu lạc bộ Piedmont Driving để đi bơi, chơi bowling và tennis.

Ernest quyết tâm không làm hư các cậu con trai. Thậm chí, khi mang đến cho các con một cuộc sống nhung lụa, ông vẫn cố gắng dạy chúng hiểu được tầm quan trọng của sự tiết kiệm, tính trung thực, sự tự nghiêm khắc và đức tính chăm chỉ trong học tập. Nhưng với cậu con trai cả, Robert, dường như ông đã thất bại. Robert hay “Buddie”, tên thân mật mà các em trai đặt cho, là một cậu bé cao, gầy và ưa nhìn với khả năng thu hút sự chú ý và thiện cảm của các giáo viên, bạn bè cùng lứa, tuy nhiên, lại không phải là một học sinh giỏi.

Robert không phải là đứa trẻ tối dạ. Ngược lại, năng động và hòa đồng, Robert thích trở thành trung tâm của những đứa trẻ khác đến độ đã làm bà mẹ mất hết kiên nhẫn vì những bữa tiệc phá phách. Ở Robert có một điều gì đó tựa như Tom Sawyer. Khi được cha cho tiền đi học cưỡi ngựa, Robert thường cất tiền đi và xin người chăm sóc các chuồng ngựa của Asa Candler trông giúp. Robert rất thích nhắc lại câu chuyện thời thơ ấu này vì đó là lần đầu tiên ông láu cá hơn cha mình.

Mặc dù vậy, trong lớp học, Robert lại tỏ ra khá khổ sở và tự ti. Ông tự kỷ ám thị rằng mình mắc chứng đọc khó. Ngay cả khi trưởng thành, ông vẫn có ác cảm với việc đọc và các bạn cùng lớp nhận thấy rằng trong những dịp hiếm hoi bị ép đọc một bức thư hoặc bản ghi nhớ, ông phải dừng lại và nhìn vào từng từ một để ghi nhớ trước khi lưỡng lự chuyển sang từ tiếp theo. Các bài tập về nhà cũng khiến ông ốm yếu và mệt mỏi. Bị điểm thấp, ông yêu cầu có gia sư và những khóa học hè. Cha mẹ ông không hề biết nguyên do và họ nghi ngờ rằng điều đó chỉ có thể là do ông không chuyên tâm học hành.

Khi lớn lên, Robert nhận thức rõ nỗi thất vọng và lo lắng của cha. Người anh họ hơn ông một tuổi, George C. Woodruff - "Kid" Woodruff, sớm trở thành ngôi sao tiền vệ và đội trưởng đội bóng đá trường Đại học Georgia. Ernest thường mời Kid đến nhà chơi vào dịp cuối tuần hoặc các kỳ nghỉ lễ, và không giấu giếm sự yêu quý của mình dành cho người cháu trai giỏi giang.

Năm 1906, khi 16 tuổi, Robert thi trượt trường trung học nam sinh, cha ông ngay lập tức gửi ông đến Học viện quân sự Georgia (GMA), nằm ở phía Nam của Atlanta, trong Công viên College, nơi các gia đình thường gửi những cậu con trai "bất trị". Giống như hầu hết các học viện quân sự thời gian đó, GMA ưu tiên giáo dục kỹ luật hơn là học tập.

Robert vẫn là một học sinh bình thường, nhưng trong các hoạt động khác, ông luôn nổi bật. Một cách tự nhiên, ông khám phá ra rằng mình có tư chất lãnh đạo. Không chơi được thể thao vì sức khỏe yếu, ông tham gia các hoạt động khác và là người đầu trò nhiều hoạt động trong số đó. Ông là quản lý đội bóng đá, quản lý đội bóng rổ, quản lý của câu lạc bộ kịch, chủ bút của tờ báo trường – The Gamilicad, v.v... Ông thích thú khi được thử thách, thực hiện cam kết, thử nghiệm thiên hướng bắt đầu nảy nở của một thương gia.

Điểm nổi bật nhất trong những năm tháng của Robert Woodruff ở GMA chính là ấn tượng sâu sắc mà ông để lại cho những người từng tiếp xúc với ông. Dick Gresham, bạn cùng phòng của ông, sau này trở thành một diễn giả, thường viết cho ông những lá thư dài, an ủi, động viên Woodruff mỗi khi ông gặp khó khăn. Alonzo Richardson, một giáo viên ở trường GMA, nhiều năm sau, viết cho Robert một bức thư kể lại giấc mơ kỳ lạ của bà. Trong giấc mơ đó, Robert cứu sống bà trong một cơn bão khủng khiếp, kéo bà ra khỏi xoáy nước đầy bùn – "tự tin, mạnh mẽ và chắc chắn" – quay trở lại mặt đất khô ráo mà không vương vết bẩn nào trên bộ com-le trắng trang nhã.

Khi Robert tốt nghiệp năm 1908, hiệu trưởng GMA, Đại tá John C. Woodward đã có một cuộc nói chuyện riêng với Ernest. Ông khuyên chân thành người cha: "Đừng gửi Robert tới bất kỳ một trường học nào nữa. Ngài sẽ làm hư cậu ấy."

Woodward đã đúng, nhưng không có gì ngạc nhiên khi Ernest Woodruff không làm theo lời khuyên đó. Ông đã lên sẵn kế hoạch gửi Robert tới một trường đại học để sau này tiếp bước ông làm trong ngành ngân hàng, và ông không có ý định từ bỏ những gì ông đã sắp đặt sẵn cho con trai.

Mùa thu năm 1908, dưới sự thúc ép của cha, Robert nhập học Đại học Emory. Để làm vui lòng cha mẹ, ông luôn tỏ ra chuyên tâm vào việc học. Ông viết cho cha: "Con gần như học đến vỡ đầu". Robert thường van nài cha mẹ cho phép mình về thăm nhà, và khi được chấp thuận, ông rất phấn chấn.

Nhưng sự thật nhanh chóng bại lộ. Khi sắp chuyển sang mùa thu của năm học đầu tiên, cha mẹ Robert phát hiện ra sự siêng năng của ông chỉ là một trò lừa bịp. Robert học không nhập tâm. Ông hầu như không học được gì. Việc học hành chểnh mảng tại GMA khiến Robert không sẵn sàng cho chương trình học khắt khe của Emory. Và thay vì đương đầu với thách thức không mấy hy vọng vượt qua này, Robert dành toàn bộ thời gian để tiêu khiển. Mỗi tháng, tổng số tiền trong các hóa đơn ông phải chi trả luôn nhiều hơn số tiền 40 đôla/tháng mà bố mẹ chu cấp.

Sự tha thiết mong được trở về nhà của Robert vì tình yêu dành cho cha mẹ thì ít mà vì tình yêu với các cô gái, các bữa tiệc và khao khát thoát khỏi sự buồn chán của Oxford để trở về cuộc sống nhộn nhịp ở Alanta thì nhiều. Các cô gái trẻ thấy Robert rất hấp dẫn. Cao lớn và có đôi mắt sẫm màu, Robert có hình thức ưa nhìn của những người đàn ông nhà Winship.

Emily có thể hiểu được tính ham vui của con trai. Robert từng viết cho mẹ: "Con hy vọng con sẽ luôn là nguồn an ủi với mẹ", và nhìn chung ông đã làm được. Emily gần gũi và đồng cảm với con trai. Cả hai đều dễ bị ốm do căng thẳng thần kinh. Trong những năm Robert học ở GMA, khi ông mệt mỏi và ốm yếu, mẹ ông thường xuyên kiểm tra gọi điện hỏi thăm và chăm lo cho ông. Bà muốn con trai được hạnh phúc và cố gắng bảo vệ ông trước sự tức giận của người cha.

Ernest thì nghĩ đó là những điều vô lý. Ông tin rằng vợ ông đã làm hư Robert. Một lần, khi bà suy sụp vì chứng đau đầu, ông giận dữ cho rằng việc chuẩn bị bữa tiệc cho Robert đã vắt kiệt sức lực của bà. Với Ernest, tốt nghiệp đại học chỉ đơn thuần là vấn đề về ý chí. Nếu cố gắng, Robert sẽ thành công.

Tháng 10/1908, Ernest và Emily tới Denver để tham dự hội nghị ngành ngân hàng. Nghỉ lại ở Colorado Springs, Ernest chọn một tấm bưu thiếp bày tỏ chính xác thái độ của ông đối với những nỗ lực của con trai. Tấm bưu thiếp in hình một anh chàng cao bồi đang cưỡi một con ngựa chưa được thuần hóa. Trên tấm bưu thiếp, ông viết: "Hy vọng con giữ chặt dây cương đến khi con ngựa trở nên thuần phục. Anh bạn trong bức ảnh này đã làm như thế."

Khi tấm bưu thiếp tới Emory, Robert đã rời khỏi trường. Tranh thủ lúc cha mẹ vắng nhà, ông trốn về Atlanta và có một kỳ nghỉ cuối tuần dài ngày ở nhà, công khai chống lại chỉ thị rõ ràng của cha mẹ là chỉ được về nhà vào dịp nghỉ lễ Tạ ơn. Ông đã liều lĩnh khi xem thường những quy định nghiêm khắc của cha. Nhưng Robert cũng không hề có ý định che đậy hành động của mình. Ngược lại, ông tới Tín thác Georgia mượn tiền viên thư kí của cha, sử dụng tài khoản của cha để tiêu sài và lục lọi phòng cha trước khi quay trở lại trường. Cách cư xử của Robert chắc chắn sẽ khiến Ernest vô cùng tức giận và điều này thật sự đã xảy ra.

Về tới nhà và biết được mọi chuyện, Ernest đã kéo mạnh ngăn bàn, lôi ra một tờ giấy, và ngay tức khắc viết một lá thư. Ernest gạch chân những từ cần nhấn mạnh: "Ta thật xấu hổ và hối tiếc vì con đã không vâng lời ta và trở lại Atlanta."

Ta hy vọng là ta từng nói rõ với con rằng con phải chuyên tâm và không rời khỏi Emory nếu không được phép. Sự không vâng lời và phung phí quá mức của con là tội lỗi không thể tha thứ được. Ta không thể chịu đựng thêm được nữa, con phải thay đổi thói quen càng sớm càng tốt.

Sau khi viết xong bức thư, trút được cơn giận, Ernest phát hiện ra Robert đã lục lọi tủ quần áo của ông. Ông quay trở lại bàn, lôi bức thư ra khỏi phong bì và lại tiếp tục viết trong cơn

thịnh nộ. Trong phần tái bút với chiếc bút chì cùn và những vết gạch chân mạnh, Ernest viết:

Ta vừa phát hiện ra rằng con đã lấy cây gậy và hai chiếc túi của ta, và giờ ta không biết còn gì nữa không. Con sẽ phải trả lại mọi thứ mà con đã mang tới trường. Nếu con vẫn chưa mặc bộ quần áo mới mà con yêu cầu chuyển hóa đơn thanh toán 35 đôla cho ta, ta khuyên con trả lại chúng trước khi ta chủ động từ chối trả tiền. Khi nào ta sẵn sàng để con sử dụng thẻ tín dụng và tài khoản ngân hàng của ta, ta sẽ cho con biết. Nếu con nghĩ mục đích đến trường là để tiêu xài và chơi bài thì tốt hơn là con nên nghỉ học và học cách tự kiếm sống. Ta đang làm tất cả những gì có thể cho con nhưng sự kiên nhẫn của ta gần như đã quá giới hạn và ta mong con đừng ép ta phải dùng những biện pháp mạnh để cứu con thoát khỏi chính mình.

Có vẻ như mối quan hệ giữa Robert và cha ông bắt đầu đi xuống từ thời điểm đó. Kỳ nghỉ giáng sinh là một khoảng thời gian khá dài, và theo Ernest, nó sẽ khiến Robert nhụt chí và đánh mất luôn những động lực tiếp tục con đường học tập yếu ớt cuối cùng.

Trở lại Emory, Robert lấy lý do đau ốm và tìm cách trì hoãn bài kiểm tra viết. Vô cùng tức giận nhưng không biết phải làm gì hơn, Ernest viết thư cho Hiệu trưởng James E. Dickey, và đề nghị ông cho phép Robert nghỉ trong 1 tuần hoặc 10 ngày trước khi quyết định tiếp tục học kỳ hai ở trường. Tiến sĩ Dickey đáp lại: "Tôi không cho rằng việc cậu nhà trở lại trường học kỳ này là khôn ngoan khi cậu ấy không thể đáp ứng được yêu cầu và vì thế, không kịp học bù những giờ học cậu ấy đã bỏ. Cậu ấy chưa bao giờ chú tâm và sẽ không thể trở thành một sinh viên giỏi nếu vắng mặt thường xuyên." Nói cách khác, Robert đã bị đuổi học. Robert quay trở về ngôi nhà ở Đại lộ Edgewood và thấy cha ông dường như tuyệt vọng. Ông luôn nhớ những gì người cha nói: "Chết tiệt, con trai, chỉ có ba thế hệ làm công thôi đấy. Hãy học cái gì đi!" Và Robert nhớ ông đã dõng dạc trả lời: "Ngay bây giờ, con sẽ trở thành một người làm công."

Tháng 2/1909, khoác bộ quần áo bảo hộ lao động, Robert Woodruff bắt đầu công việc xúc cát ở công ty Ống dẫn và Đúc (General Pipe và Foundry) với mức lương 60 xu một ngày.

Ông phải đi bộ qua sáu khu phố mỗi ngày bởi cha ông đã bán con ngựa của ông để trả các khoản nợ.

Trước đó một thời gian dài, Robert được cấp bằng công nhân và bắt đầu học cách nấu kim loại và chạy máy tiện. Dù số tiền kiếm được thấp hơn cả số tiền được cha mẹ chu cấp khi đi học, nhưng dường như ông thích công việc lao động vất vả này. Sau này, ông khẳng định: “Các công việc cơ bắp không quá tệ.”

Mùa hè năm đó, với nỗ lực cuối cùng để nhắc nhở con trai về những điều tốt đẹp mà ông sẽ đánh mất khi đứng trong tầng lớp lao động, Ernest cho Robert tham gia chuyến đi về miền Tây. Mượn chiếc xe Pullman của một người bạn, Ernest cùng Emily, ba cậu con trai và một đoàn gồm các cháu trai, cháu gái, anh em họ, chú, dì bắt đầu một kỳ nghỉ sang trọng, kéo dài hai tháng, xuyên suốt đất nước từ California sang Mexico. Họ đến thăm các thành phố Chicago, Salt Lake, Seattle, San Francisco, Los Angeles, Mexico và dạo chơi bằng xe ngựa qua công viên quốc gia Yellowstone.

Nếu mục đích của chuyến đi là đưa ra một bài học, thì có vẻ như bài học ấy không mấy tác dụng. Robert trở về nhà, gác lại mọi kỷ niệm về chuyến đi và bắt đầu tiếp tục công việc ở General Pipe & Foundary. Ông tỏ rõ sự kiên quyết của mình. Dù không có bằng đại học, nhưng ông đã chứng minh mình là một công nhân có chí. Ông gây được ấn tượng tốt và làm ông chủ hài lòng. Chỉ sau một năm Robert được giao làm trợ lý thư ký kho hàng của công ty mẹ, công ty General Fire Extinguisher. Không lâu sau đó, năm 1911, ông trở thành nhân viên bán bình cứu hỏa cho nhiều nhà máy dệt trong vùng. Ông đã làm rất tốt và khu vực bán hàng của ông ngày càng mở rộng.

Khi Robert 22 tuổi, cũng là lúc Ernest để con trai mình trở về, tha thứ cho việc Robert từ bỏ sự nghiệp học hành và giúp Robert gây dựng sự nghiệp. Robert bắt đầu bộc lộ những dấu hiệu ổn định. Sau nhiều năm rong chơi, cuối cùng ông cũng có ý định nghiêm túc với một cô gái xinh đẹp. Xuất thân trong một gia đình danh giá ở Athens, Georgia, Nell Hodgson là người con thứ tám trong số chín người con của Edward R. “Prince” Hodgson, một thương gia nổi tiếng trong vùng. Emily và Ernest coi Nell Hodgson là người môn đăng hộ đối và

mong chờ Robert đính hôn. Ernest sắp xếp để Robert vào làm đại diện thu mua của công ty Than và Đá Atlantic với mức lương 150 đô-la một tháng, và hứa hẹn sẽ tăng lên 250 đô-la một tháng nếu Robert lấy Nell.

Nhưng dường như việc duy trì mối quan hệ bình thường giữa cha và con trai là điều không thể. Ernest không thể kiểm soát Robert hoàn toàn, và hơn nữa Robert luôn đấu tranh để được độc lập. Nhiều năm sau, Robert kể lại, một sáng thứ bảy, ông, Nell và một vài người bạn quyết định lái chiếc xe mui trần rời Atlanta tới Asheville, bắc Carolina, để chơi golf. Bầu trời đằng xa tối đen và đầy sấm chớp. Cha ông cảnh báo ông không nên tham gia chuyến đi đó, nhưng Robert vẫn quyết tâm đi. Nổi giận, Ernest răn bảo con trai: "Con cố gắng hất bỏ mọi thứ trên đường con đi nhưng con trai, con sẽ không thể thắng được tự nhiên đâu." Robert chỉ mỉm cười, vỗ nhẹ lên tay cha và nói: "Tạm biệt cha."

Vấn đề bắt đầu nghiêm trọng khi Robert tham dự triển lãm ô tô toàn quốc ở New York. Lang thang ở các lối đi, tận hưởng niềm đam mê với những sản phẩm mới nhất và tốt nhất của ngành công nghiệp ô tô, ông nhanh chóng tới khu trưng bày của hãng White Motor, tại đây, ông đã gặp Walter White, chủ hãng. White Motor nổi tiếng với dòng xe tải chất lượng cao và Walter White nhanh chóng thuyết phục chàng trai trẻ nhà Woodruff rằng chuyển sang sử dụng loại xe tải chở hàng hiện đại và cơ giới hóa của White sẽ mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với việc sử dụng la làm sức kéo như trước đây. Với tư cách là đại diện thu mua cho công ty, Robert đồng ý mua 15 xe tải của White. Ông đã có một cuộc mặc cả thành công. Để đổi lại cho việc mua với giá thấp, ông đồng ý để White tiếp tục trưng bày những chiếc xe tải đó đến hết cuộc triển lãm và giới thiệu chúng như là đoàn xe lớn nhất được bán cho một công ty miền Nam để thu hút các doanh nghiệp khác.

Tuy nhiên, Robert không thể thuyết phục cha ông về thương vụ đó. Ernest giận dữ và cho rằng phương thức vận chuyển trước đây rất tốt và sử dụng một đoàn xe tải là một hành động phung phí quá mức.

Sự bất hòa lên đến đỉnh điểm ngay sau lễ cưới của Robert. Ngày 17/10/1912, lễ cưới đình đám giữa Robert Woodruff và Nell Hodgson được cử hành tại Athens. Theo Atlanta Weekly,

đây là sự kiện xã hội nổi bật nhất trong mùa. Ernest tặng cô dâu và chú rể món quà là một tấm séc trị giá 1000 đôla, nhưng ông không tăng lương cho Robert thêm 100 đôla như đã hứa. Robert tới gặp Baker, cấp trên trực tiếp và hỏi lại việc này. "Đúng vậy," Baker trả lời. "Vậy thì, ông có thể nói lại với ông ấy," Robert thông báo, "tôi luôn yêu quý ông ấy nhưng chừng nào tôi còn sống, tôi sẽ không bao giờ làm việc với ông ấy nữa."

Robert bỏ việc ở công ty Than & Đá Atlantic và tới làm cho Walter White. Ernest ngạc nhiên và bối rối trước quyết định này của con trai và cố thuyết phục Robert từ bỏ. Sau này, Robert kể lại: "Ông nghĩ tôi đang mắc sai lầm và nói rằng tôi không có năng khiếu kinh doanh và chắc chắn sẽ thất bại." Ernest cũng nhắc nhở Robert về những định kiến xã hội và tiếng xấu về những người bán ô tô, xe tải và thúc giục Robert cân nhắc lại và đến làm việc ở ngân hàng của ông. Cay đắng và tức giận, Robert cáu kỉnh nói với cha, theo tất cả những gì ông biết, nhà tù Liên bang ở Atlanta không có tù nhân nào là nhân viên bán ô tô trong khi vô số nhân viên ngân hàng đang phải ngồi sau song sắt.

Walter White có lí do thiết thực để thuê Bob Woodruff. Anh chàng Robert này biết tất cả mọi người ở Atlanta, biết cách mở những cánh cửa và tiếp cận thành phố vẫn còn một chút tỉnh lẻ và dè dặt với những người bên ngoài. Theo tính toán của White, Woodruff có thể làm lợi cho công ty xe tải có trụ sở tại Cleveland của ông ta chỉ bằng những lời giới thiệu đã chuẩn bị sẵn, ngay cả khi Robert làm lành với cha mình và quay lại làm việc trong ngành ngân hàng.

Nhưng Woodruff đã làm White ngạc nhiên. Ông đã chứng minh được mình là một nhân viên bán hàng tài giỏi. Woodruff bán xe tải cho vài công ty ở Atlanta và sau đó tới Georgia, mời chào chính quyền các hạt, thuyết phục họ mua những chiếc xe tải chắc chắn và đáng tin cậy của White. Robert biết rằng đầu các hạt là hạt trưởng và quyết định mua bán chỉ nằm trong tay một người. "Tôi không lãng phí thời gian với những người không có liên quan", ông từng nói với một đồng nghiệp, giải thích rằng thà phải trả giá để biết được ai là người đứng đầu trong một tổ chức người ra quyết định thật sự – hơn là tốn thời gian cho những nhân viên cấp dưới của họ.

Robert còn có một sáng kiến khác. Điều ông rút ra từ chuyến đi về miền Tây với gia đình là di chuyển bằng ngựa qua công viên Yellowstone thường rất chậm và bất tiện. Tin tưởng những chiếc xe của White sẽ cải thiện tình hình, ông tới chào bán tại các công ty điều hành tour và thuyết phục họ chuyển hướng. Bị từ chối, Robert phát hiện ra các công ty du lịch thích phương thức di chuyển cũ bởi họ được lợi khi chạy đến nhà nghỉ gần Old Faithful nơi các khách du lịch phải trả thêm tiền nghỉ đêm. Tuy nhiên, Woodruff không chấp nhận câu trả lời của họ. Ông kiến nghị lên ủy ban công viên liên bang ở Washington và đã chiến thắng.

Woodruff thăng tiến rất nhanh. Từ một nhân viên bán hàng bình thường, ông trở thành giám đốc bán hàng phụ trách bang Georgia và sau đó là giám đốc khu vực Đông Nam, quản lý bắc và nam Carolina, Georgia, Alabama và Florida. Năm 1916, ở tuổi 26, ông kiếm được 300 đô-la một tháng cộng với phụ phí, 25% tiền hoa hồng và có một cuộc sống khá sung túc. Vào lễ giáng sinh năm đó, như một món quà thiện chí, cha mẹ ông trao cho ông ngôi nhà và lô đất ngay phía sau ngôi nhà của gia đình trên đại lộ Edgewood. Bất chấp những bất đồng, cha mẹ ông vẫn muốn sống gần ông.

Điểm đáng chú ý nhất trong sự nghiệp ban đầu của Woodruff ở White là tài lãnh đạo và nhận được sự tôn trọng của các nhân viên dưới quyền. Như những gì ông đã làm được ở học viện quân sự, ông thu hút mọi người đến với mình và khơi gợi cảm xúc mãnh liệt đáng ngạc nhiên ở họ. Tháng 1/1917, ông tổ chức một chuyến tham quan cho các nhân viên bán hàng, đầu tiên là tới Cleveland để xem buổi giới thiệu sản phẩm mới của công ty, và sau đó là tới New York xem triển lãm ôtô. Khi họ trở về nhà, những nhân viên của ông đã gửi cho ông một lá thư với nội dung như sau:

Giờ đây, điều duy nhất chúng tôi cần làm là bày tỏ lòng biết ơn chân thành nhất đối với cấp trên của mình và tiếp tục trung thành ngay cả trong ý nghĩ và hành động với anh, người có công liên kết từng ao–xơ lòng trung thành với từng pound lòng biết ơn, từng phút của sự sáng tạo với từng thước của tinh thần hợp tác, từng gram "thuốc kích thích" với từng gallon Tabasco, từng cú đẩy của con người đến sức kéo ngang tầm hàng trăm con ngựa. Anh, Bob

Woodruff, là người bạn lớn của chúng tôi, người đã kết nối chúng tôi bằng một sợi dây chỉ có thể được củng cố thêm chứ không bao giờ bị phá vỡ.

Robert đáp lại những lời ca tụng của đồng nghiệp bằng việc mời họ ăn tối và tặng mỗi người một tấm mề-đay bằng vàng với dòng chữ:"Woodruff tin ở nhân viên của mình". Trong bức ảnh đăng trên một tờ báo chụp ngày họ chia tay, Woodruff đứng giữa đám đông đang vẫy tay chào trên một toa tàu cuối. Với điếu xì gà trên môi, trông ông rất tự tin và có dáng dấp một nhà lãnh đạo.

Khi Chiến tranh thế giới thứ nhất nổ ra, Woodruff tìm ra một cách mới để cống hiến tài năng và trí tuệ của mình. Ông vận động hành lang ban chỉ huy quân sự sử dụng một kiểu xe tải đặc biệt tiết kiệm dùng để chuyển quân bằng đường bộ thay vì đường sắt. Tính năng kỹ thuật của loại xe chở mười tám người mà Woodruff thiết kế ngẫu nhiên cần có khung gầm do công ty White Motor sản xuất. Trước khi chiến tranh kết thúc, Robert Woodruff đã tham gia sản xuất một số phương tiện quân sự, tất cả đều cần dùng đến các bộ phận và phụ tùng do White Motor sản xuất. Tầm quan trọng của Woodruff đối với Walter White ngày càng cao hơn.

Sau chiến tranh, Woodruff cố gắng mở rộng quan hệ, đặc biệt là với những nhân vật tên tuổi ở New York. Nhờ Walter White, Woodruff được mời tham gia câu lạc bộ Norias, một câu lạc bộ săn bắn gần Thomasville, Georgia. Thành viên của câu lạc bộ này có cả một số doanh nhân hàng đầu của Mỹ. Robert nhận thấy sức hút của mình có tác dụng cả đối với những nhà lãnh đạo cao cấp. Bill Potter, Chủ tịch Trust Guaranty ở New York, đã sắp xếp cho Woodruff vay tiền từ ngân hàng của mình và nhờ đó, Robert có thể bắt đầu thiết lập danh mục đầu tư. Walter C. Teagler, vị Chủ tịch đầy quyền uy của Standard Oil ở New Jersey cũng có ý định bảo trợ Woodruff.

Về một mặt nào đó, Woodruff phớt lờ cha mình. Ông nhận thấy có rất nhiều người có thể giúp mình và họ làm như vậy mà không hề khuấy lên những xung đột hay đối đầu tiềm ẩn nào. Robert luôn hy vọng cha sẽ đánh giá cao và tán thành công việc của mình, nhưng ông không hề có ý định lợi dụng uy tín của cha để trục lợi. Sống gần cha, Robert cố gắng duy trì

mối quan hệ cha con thân mật, nhưng ông nhận ra rằng họ không thể ngừng trông chừng lẫn nhau, cố gắng nắm quyền kiểm soát lẫn nhau. Nhiều năm sau này, khi nằm trên giường bệnh, Ernest thú nhận, ông rất yêu nhưng cũng cảm thấy ghen tỵ với con trai. Robert đã và đang làm tất cả những gì ông muốn và ông cảm thấy ghen tỵ vì điều đó.

Ernest vẫn thường khiển trách Robert vì lối sống quá xa xỉ, vì vậy, dù đã trưởng thành và tự lập, nhưng Robert nhận thấy vẫn cần giấu cha một số việc ông làm. Đôi khi, việc này lại dẫn đến những câu chuyện dở khóc dở cười. Một lần, Robert và một người bạn là Abie Cowan trốn đến Havana vài ngày, khi trở về, họ đem theo một thứ hàng xa xỉ – những điếu xì gà Cuba giá 50 xu. Mấy ngày sau, Ernest gặp Cowan trên một con phố ở Atlanta, khen loại thuốc Cowan hút và hỏi anh ta mua nó ở đâu. Sợ để lộ chuyến đi bí mật, nên Cowan chỉ vội đến một hiệu bán thuốc lá ở Atlanta. Ernest ngạc nhiên: "Với cái giá đó, thì loại thuốc này phải thuộc hạng nhất nhì," rồi rút từ túi một tờ 50 đô-la và bảo Cowan: "Hãy quay lại quán đó và mua cho ta một nghìn điếu."

Tuy nhiên, thái độ nhân nhượng giữa cha và con trai cũng có những mặt tồi tệ. Một người thân trong gia đình kể lại: "Ernest Woodruff thường đối xử với vợ của Robert, Nell, như đồ bỏ đi. Ông ta thường sai khiến quá đáng người hầu của gia đình con trai nhưng không trả cho họ một xu nào."

Đỉnh điểm của mối bất hòa giữa Ernest và Robert được đánh dấu khi họ tranh giành sự ủng hộ của em trai Robert, George. Vốn là người thiếu nhanh nhẹn, lại sống phụ thuộc, George theo học ngành kỹ thuật, sau đó được bổ nhiệm làm kỹ sư thiết kế tại công ty Thép Atlantic, một trong số các công ty của Ernest. Nhưng Robert vội vàng kéo George đi bằng cách đề bạt ông vào một vị trí hấp dẫn hơn nhiều ở White Motor.

Tháng 8/1921, Robert được tiến cử làm Phó chủ tịch White Motor. Thành công này khiến ông trở nên nổi danh ở Atlanta. Tại thời điểm mà những định kiến về vùng miền vẫn còn gay gắt, một người miền Nam có thể leo lên vị trí lãnh đạo hàng đầu của một công ty lớn có trụ sở tại miền Bắc quả là chuyện lạ. Một người bạn thuở thiếu thời của Robert, Harrison Jones, viết cho ông những lời chúc mừng đầy thiện ý và cho biết Coca-Cola sẽ có kế hoạch

mua xe tải của White. Đúng như dự đoán của Jones, một thời gian sau, Robert có trong tay đơn đặt hàng mua 30 chiếc xe tải, mỗi chiếc trị giá 100.000 đô la của Coca-Cola.

Từ đây, Robert và Nell phải bắt đầu cuộc sống đi đi về về giữa Cleveland và New York. Robert mở một văn phòng ở Manhattan và tiếp tục mở rộng quan hệ làm ăn cũng như các mối giao thiệp. Chỉ trong một năm, Robert đã leo lên vị trí quan trọng số hai trong White Motor, củng cố thêm vị trí lãnh đạo của Walter White cũng như sự ủng hộ của ông ta. Robert cảm thấy như mọi thứ đều trong tầm tay. Ông không hề có ý định trở về nhà.

Lần đầu tiên, Ernest nhận ra ông đang có nguy cơ mất con.

Robert không hề hay biết những bước ban đầu trong quá trình đầy toan tính và phức tạp mà cha ông đang tiến hành để đưa ông trở về Atlanta.

Mùa xuân năm 1922, Ernest đi khắp Georgia thu mua cổ phiếu của Coca-Cola để chuẩn bị liên kết với các đối tác ở phố Wall, giành quyền lãnh đạo công ty. Tại thời điểm Ernest nắm trong tay 3000 cổ phiếu, ông âm thầm chia số cổ phiếu này cho ba người con trai. Robert trở thành ông chủ của 1000 cổ phiếu Coca-Cola mà không hề hay biết gì.

Robert không hề biết mình sở hữu bao nhiêu cổ phiếu Coca-Cola và cũng không mặn mà với việc tìm ra sự thật. Không giống cha mình, Robert không phải là một nhà tài chính bẩm sinh. Thiên hướng của ông là kinh doanh, quảng cáo và quản lý, chứ không phải hoạt động mua bán chứng khoán. Ông vay tiền, mua cổ phiếu và thường bỏ chúng trong ngăn kéo, bám đầy bụi bặm và bị lãng quên.

Suốt ba năm đầu khi Ernest mua cổ phiếu của Coca-Cola, Robert không hề đóng một vai trò gì. Robert có mua cổ phiếu của Coca-Cola, trong đó có một số cổ phiếu thuộc loại cổ phiếu đặc biệt trị giá 5 đô-la dành cho các cổ đông, ban lãnh đạo của Tín thác Georgia, nhưng ông không phải là một nhà đầu tư lớn. Mùa thu năm 1922, khi Ernest thành lập công ty riêng, công ty Quốc Tế Coca-Cola, Robert mới mua thêm cổ phiếu và tham gia vào hoạt động của công ty.

Không ai biết chính xác từ khi nào Ernest bắt đầu có ý định muốn Robert làm chủ tịch của Coca-Cola. Tuy vậy, rõ ràng chính Ernest là người đưa ra quyết định này. Sau khi giành chiến thắng trước các đối tác ở phố Wall, Ernest Woodruff toàn quyền quyết định công việc của Coca-Cola. Theo nội dung lá thư mà một cộng sự của Ernest viết cho Robert, quyết định đề cử Robert làm chủ tịch Coca-Cola là kết quả của những tranh luận căng thẳng trong nhiều tuần, nhưng lý do cuối cùng là vì Ernest lo sợ mọi người sẽ nghĩ rằng Robert được bầu "chẳng qua là vì anh là con trai của Ernest". Rõ ràng, điều khiến Ernest băn khoăn là hình thái gia đình trị chứ không phải việc đề cử Robert vào chức chủ tịch.

Chắc chắn, Ernest đã sẵn sàng thay Howard Candler, người cũng đang nóng lòng ra đi. Mối quan hệ giữa hai người vẫn luôn căng thẳng. Candler vẫn tiếp tục chống đối và bất đồng với ban quản trị. Ông ghét việc phải đi công tác và tổng kết những chuyến công tác đến New York (chín lần vào năm 1920, năm lần năm 1921, sáu lần năm 1922 – cứ như thể đó là một phần của bản án mà một phạm nhân phải thi hành). Nhiều năm sau Candler thú nhận, công việc ở Coca-Cola là một "gánh nặng" mà ông luôn muốn trút bỏ.

Trong thời điểm đó, cái tên Candler đã dần mất tầm ảnh hưởng so với trước đây. Vào những năm cuối đời, Asa Candler dính vào một vụ bê bối nhỏ có nguy cơ phá hoại thanh danh mà ông mất công bao nhiêu năm xây đắp. Chỉ mấy ngày sau khi các con quyết định bán Coca-Cola, Asa tham gia một buổi khiêu vũ long trọng dành cho những người con của Liên đoàn Cựu chiến binh ở nhà hát thành phố để ca tụng "Sự nghiệp đã mất". Tại đây, ông Candler (người vừa mất vợ) đã gặp và đem lòng yêu bà Onezima de Bouchel, một mệnh phụ có mặt ngày hôm đó.

Bà Bouchel có mái tóc đen và đôi mắt huyền. Vẻ đẹp Pháp pha lẫn Tây Ban Nha khiến bà giống một tín đồ công giáo La Mã, một quả phụ và một người đấu tranh cho quyền bầu cử của phụ nữ – tất cả những điều đó quá đủ để bà trở thành đề tài bàn tán xôn xao trong xã hội Atlanta đầy rẫy những khắt khe lúc bấy giờ. Các con của Asa và các thành viên trong gia đình vô cùng ngạc nhiên, đặc biệt khi biết Asa sẽ cưới bà và họ tìm cách phá ngang mọi chuyện. Họ thuê một thám tử tư theo dõi bà de Bouchel và tay thám tử này tuyên bố, ông ta

đã gặp hai người đàn ông lạ mặt sẵn sàng làm chứng việc họ "đã đến phòng của bà Bouchel ở khách sạn vào ban đêm do bà này gạ gẫm." Không còn cách nào khác, Asa phải hủy bỏ cuộc đính hôn.

Bà Bouchel, người có vẻ như bị buộc tội oan, thề đấu tranh bảo vệ thanh danh của mình – "một phụ nữ tiết hạnh và đoan trang". Tháng 2/1923, đúng thời điểm có nhiều biến động xảy ra trong công ty Coca-Cola, bà đệ đơn kiện Asa Candler về việc bội ước và đòi bồi thường 500.000 đô-la. Trong phút chốc, người đàn ông danh tiếng nhất Atlanta trở thành trung tâm của những lời rèm pha của cả dư luận và báo chí.

Trước tình hình này, Howard Candler rất khó giữ được chức Chủ tịch công ty Coca-Cola và khả năng người anh em họ của ông lọt vào danh sách ứng cử viên kế nhiệm cũng rất thấp. Trong suốt hai năm qua, rất nhiều vây cánh của Sam Dobbs đã bị thanh trừng. Dobbs buồn rầu viết cho một người bạn vốn là nhân viên bán hàng bị sa thải: "Bất kỳ ai thân cận với tôi đều bị trừng trị." Ông cho rằng "lòng ghen tỵ tích tụ" bao nhiêu năm nay đã bộc lộ ra ngoài và ông chẳng thể làm gì để thay đổi tình thế. Dobbs vẫn có cổ phần lớn trong công ty và vẫn là thành viên hội đồng quản trị nhưng ông hầu như không đến văn phòng. Có lần, ông thú nhận mình "không biết về những việc đang diễn ra ở đó." Một vài người cháu của Asa Candler vẫn nắm quyền quản lý trung gian nhưng không ai có ý định đề bạt thăng chức cho họ.

Và sự thật là chẳng có ai trong hội đồng quản trị khi đó có vẻ phù hợp với cương vị chủ tịch công ty. Một ứng viên phù hợp khi đó là Harrison Jones đã không hề che giấu tham vọng của mình và tự tin khẳng định rằng ông ta sẽ giành được chiếc ghế này. Điểm yếu của Jones là tính phô trương quá mức. Nếu có ai đó có khả năng khuếch trương điểm mạnh của mình thì đó chính là Harrison Jones. Chắc chắn ông ta luôn có một vị trí trong Coca-Cola nhưng không phải là cái ghế chủ tịch.

Không còn sự lựa chọn nào khác, Ernest Woodruff quyết định giao quyền chủ tịch cho Robert. Ông thăm dò ý kiến của những cộng sự thân cận nhất trong hội đồng quản trị công ty Coca-Cola và tất cả đều đồng tình. W. C. Bradley đặc biệt muốn đề bạt Robert và thúc giục

Ernest nhanh chóng tiến hành chuyển giao quyền lực. Lời đồn đại ít nhiều đúng với sự thật về sự trở lại của Robert là một vài người bạn của cha ông cho rằng Robert là một lựa chọn đúng đắn không phải vì họ tin Robert có thể đứng lên chống lại Ernest, mà bởi họ cho rằng Robert sẽ đem lại sự ổn định cho công ty. Bradley đã đến New York cùng Tom Glenn và Charles Wickersham để thúc giục Robert nhận lời.

Bạn bè của Robert cũng cho rằng ông nên nhậm chức. Với mong muốn giúp Robert thêm tự tin, Walter Teagle, ông trùm của công ty Standard Oil đưa Robert đi chơi golf và hứa sẽ sắp xếp cho ông bất kỳ vị trí nào ông muốn với mức lương theo yêu cầu nếu mọi việc ở Atlanta không thuận buồm xuôi gió. Điều quan trọng là phải thử sức. Teagle tin tưởng Robert có thể thống nhất các bè cánh trong Coca-Cola và đem lại sự ổn định cho công ty.

Tuy nhiên, Robert vẫn do dự. Sau này, ông tiết lộ: "Tôi hầu như không biết gì về hoạt động kinh doanh nước ngọt." Robert không dám chắc những kỹ năng ông có trong bán xe tải có thể chuyển thành kỹ năng bán Coca-Cola vốn hoàn toàn khác biệt. Hơn nữa, ông cũng không đủ tự tin để đánh giá rằng liệu mình có thể là một lãnh đạo tốt hay không. Robert muốn tuyển dụng những người đã làm việc và trung thành với ông, giao việc cho họ mà không hề phải băn khoăn đến chức danh hay hệ thống mệnh lệnh. Có vẻ như điều Robert muốn đó là yêu cầu mọi người báo cáo trực tiếp cho ông, một phong cách quản lý không hề phù hợp với Coca Cola.

Vấn đề tiếp theo là chế độ lương thưởng. Nhờ tiền hoa hồng cao, Robert tính rằng ông đã kiếm được 85.000 đô-la vào năm 1922, mức cao nhất từ trước đến giờ và thậm chí còn lớn hơn rất nhiều so với số tiền 36.000 đô-la mà cha ông và các thành viên hội đồng quản trị Coca-Cola đề nghị. Do đó, Robert đề nghị được trả 5% hoa hồng bất kỳ khi nào ông giúp công ty vượt chỉ tiêu doanh số bán, nhưng cha ông từ chối đề nghị này. Nếu về nhà, Robert sẽ phải chấp nhận việc giảm thu nhập gần 50.000 đô-la một năm.

Nhiều năm sau, Robert thú nhận ông nhậm chức là để bù đắp những thua lỗ từ vụ đầu tư vào cổ phiếu Coca Cola. Nhưng vấn đề không đơn giản chỉ có vậy. Khi Robert đang cân nhắc quyết định, giá cổ phiếu của công ty đã đạt mức cao nhất từ trước tới giờ, 75 đô-la/cổ

phiếu, gần gấp đôi giá bán ra ban đầu. Điều này cũng có nghĩa là, Robert hoàn toàn có thể bán ra ngay số cổ phiếu dự trữ và thu về một món hời béo bở. Danh mục đầu tư của Robert đang trong thời kỳ sinh lãi, chứ không phải: "Tôi đang... gặp khó khăn trong việc thống kê và theo dõi số cổ phiếu của tôi ở Coca-Cola cũng như ở Coca-Cola Quốc Tế" như Robert đã viết vào đầu năm 1923 khi nhờ viên thư ký kiểm tra số cổ phiếu. Thống kê lại, Robert tổng kết là ông sở hữu 3.537 cổ phiếu và sau đó, qua viên thư ký của cha mình, ông ngạc nhiên biết thêm, ông được tặng hơn 1.500 cổ phiếu nữa. Đúng như mong muốn, Robert có thể bán toàn bộ số cổ phiếu và thu về hơn 25 triệu đô-la.

Khác xa so với ấn tượng của Robert, Coca-Cola không lâm vào tình cảnh khó khăn tài chính đến thảm khốc. Khủng hoảng đã qua. Khoản tiền vay để mua đường giá cao gần trả hết. Lợi tức thu từ cổ phiếu thường đã phục hồi (mỗi quý đều đặn tăng từ 1 đô-la tới 1,5 đô-la/cổ phiếu) và công ty đã thu về 4 triệu đô-la tiền mặt gửi vào ngân quỹ. Rõ ràng, sự trở về của Robert không phải là vì sứ mệnh giải cứu. Lý do ông đồng ý nhậm chức cốt là để chứng minh cho cha ông thấy ông có thể làm được.

Vấn đề đầu tiên Robert phải đối mặt là sự phản đối kịch liệt của gia đình Howard Candler

Howard đã bằng lòng đứng sang một bên nhưng Flora, vợ ông, không chấp nhận mọi chuyện. Đây là lần thứ hai Ernest Woodruff âm mưu loại chồng bà ra khỏi vị trí cao nhất

Coca-Cola mà ông xứng đáng được nhận và bà không hề có ý định bỏ qua chuyện này. Anh trai bà, Tom Glenn, là chủ mưu làm cho mọi việc ngày càng tồi tệ. Dưới sức ép từ phía vợ, Howard tuyên bố nếu họ muốn ông rời bỏ chiếc ghế chủ tịch, ông sẽ vui vẻ ra đi và cũng sẽ hoàn toàn rút lui khỏi hội đồng quản trị và mọi hoạt động của công ty.

Khi trở về Atlanta, Robert vội vàng đến Callanwolde, biệt thự của Howard Candler ở đường Biarcliff để gặp đôi vợ chồng đang vô cùng giận giữ này. Woodruff không muốn và không thể để nhà Candler tuyên bố rút hoàn toàn khỏi Coca-Cola. Việc chuyển giao cần tiến hành nhẹ nhàng. Woodruff thuyết phục Howard ở lại và giữ chức chủ tịch hội đồng cố vấn mới,

một cơ quan giúp hoạch định chính sách và quyết định các vấn đề mang tính chiến lược lâu dài cho công ty.

Việc Howard và vợ có ý nghĩ như vậy có lẽ là để thử khả năng thuyết phục của Woodruff. Woodruff rất hạn chế phát biểu nhằm lờ đi việc Howard bị truất quyền chủ tịch và được bổ nhiệm vào một vị trí ngồi mát ăn bát vàng. Tuy nhiên, Woodruff cũng quả quyết rằng ông rất cần sự giúp đỡ của Howard để lãnh đạo công ty thành công. Thực ra, Woodruff đã cam đoan sẽ từ chối nhậm chức chủ tịch trừ khi Howard Candler chịu ở lại công ty và giúp đỡ ông – và không có dấu hiệu nào cho thấy ông nói dối. Ông đã nói với Howard Candler: "Tôi cần giúp đỡ, tôi thật sự cần ông ủng hộ và giúp đỡ." Hoàn toàn bị thuyết phục, Howard đã đồng ý.

Các thành viên trong gia đình Candler không dễ dàng chấp nhận quyết định này. Em trai Howard, William, đã vô cùng tức giận. Ông ta có ý định tạo nên một vụ bê bối nhân danh Howard nhưng Howard đã kịp thời khuyên can. Howard viết cho một người bạn: "Đối với những vấn đề kiểu này, William ít khi phản ứng thích hợp, thường có xu hướng thái quá và coi đó là cái cớ để đưa ra một giải pháp mà nếu tôi không ngăn lại thì sẽ rất lôi thôi cho tôi."

Howard còn trấn an em trai: "Thật là sai lầm khi ai đó có ý nghĩ thoáng qua rằng tôi sẽ hoàn toàn rút khỏi Coca Cola... Robert Woodruff đã ra điều kiện, cậu ta sẽ nhận chức chủ tịch nếu tôi đồng ý ở lại."

Với sự có mặt của Howard trong hội đồng, phần thắng của cuộc chạy đua vào chiếc ghế chủ tịch dường như rõ ràng thuộc về Robert. Tại cuộc họp cổ đông của Coca-Cola tháng2/1923, Ernest công bố danh sách ứng viên chủ tịch, trong đó có Robert và Walter White. Ông cũng đưa Robert vào ghế uỷ viên hội đồng quản trị đầy quyền lực của công ty.

Tuy nhiên vẫn còn một trở ngại. Howard và gia đình có thể hài lòng, nhưng không phải quan chức cấp cao nào trong công ty cũng có chung ý kiến như vậy. Trong khi không ai bất cẩn để lộ ra những bằng chứng về một cuộc nổi loạn (theo ghi chép của công ty), Ernest Woodruff đã phải chấp thuận cuộc đàm phán cuối cùng với một vài thành viên của hội đồng

quản trị trước khi họ chấp nhận để Robert trở thành chủ tịch hội đồng. Sam Dobbs, Bill D'Arcy và Harold Hirsch, tất cả đều nhìn nhận việc Robert nhận chức với một thái độ hoài nghi và họ kiên quyết yêu cầu một cuộc trao đổi: Hirsch sẽ được đưa lên làm phó chủ tịch và công ty của ông ta, Candler, Thomson & Hirsch sẽ là công ty cố vấn chung của Coca-Cola. Theo cách này, một người thông minh, chín chắn như Hirsch có thể quan tâm, dìu dắt vị chủ tịch mới khi ông này chưa từng bán một chai Coca-Cola nào trong đời.

11 giờ sáng thứ 7 ngày 28/4/1923, hội đồng họp phiên đặc biệt tại tổng hành dinh của Coca-Cola tại Atlanta. 12 trong số 15 thành viên có mặt. Ernest và Robert Woodruff đã ở đó cùng với những đồng minh thân cận là Tom Glemn, Walter White, Jim Nunally và những cổ đông trung thành như Bulow Campbell, W.A. Winburn ở Atlanta hay W. C. Bradley đến từ Columbus với con rể D. Abbott Turner, người gia nhập hội đồng quản trị cùng một thời gian với Robert Woodruff. Cuộc họp còn có sự tham dự của Dobbs, D' Arcy và Howard Candler. Những thành viên không có mặt là các nhà đầu tư New York – E. F. Hutton, Gene Stetson và Charles Hayden, những người gần như không có tiếng nói trong việc điều hành công ty.

Howard Candler đệ đơn từ chức chủ tịch và đề cử Robert Woodruff lên thay thế mình. 100% số phiếu thuận. Theo các ghi chép, Ernest Woodruff tỏ ra rất hài lòng và không hề có chuyện ông phản đối hay bỏ ra khỏi phòng.

Ngày đầu tiên trên cương vị chủ tịch hội đồng quản trị của Coca-Cola, Bob Woodruff đã làm những việc mà một vị giám đốc mới cần làm. Ông sắp xếp lại phòng làm việc và bắt đầu tuyển dụng những người thân cận.

Trụ sở chính của Coca-Cola ở Atlanta là một tòa nhà ba tầng bằng gạch, hình hộp nằm trong góc đại lộ North và phố Plum. Công trình này khánh thành vào năm 1920 nhưng chỉ đến khi Robert Woodruff đến, nơi đây mới trở thành trụ sở chính.

Trước đây, Ernest luôn giám sát mọi việc từ văn phòng của tòa nhà Equitable ở trung tâm thành phố. Trong khi đó, Harold Hirsch và phần lớn người nhà Candler lại muốn lưu lại dãy phòng xinh xắn trên tầng trên cùng của tòa nhà Candler. Hai tầng trên cùng của tòa nhà ở

phố Plum vẫn chưa hoàn thành và là nơi làm việc của hầu hết nhân viên ở bộ phận giao nhận và nhân viên quảng cáo, xúc tiến. Họ có vẻ như khá thân thiết và cách xa trung tâm quyền lực thật sự.

Robert Woodruff rất quyết đoán trong việc biến phố Plum thành nơi điều hành chính. Ông cho thợ lắp đặt các vách ngăn bằng kính và các ô cửa gỗ sồi ở các phòng dọc theo hành lang tầng hai, tạo ra một không gian riêng thay vì một không gian mở với những dãy bàn ghế nối tiếp. Robert chọn phòng ở cuối dãy cho mình. Ông ngồi sau một chiếc bàn bằng da đẹp và chắc chắn. Ông muốn khẳng định rõ, kể từ nay mọi hoạt động chính của Coca-Cola sẽ được thực hiện ở tòa nhà này.

Trong những năm sau này, Robert Woodruff vẫn kể việc đầu tiên ông làm trên cương vị chủ tịch là giao cho Jim Key một công việc suốt đời. Key vốn là người coi giữ chuồng ngựa của Asa Candler và đang có nguy cơ bị sa thải, bởi giờ công ty đã chuyển từ việc dùng xe ngựa sang xe tải theo yêu cầu của Robert Woodruff. Nhớ đến lòng tốt của Key khi cho ông gửi ngựa trước kia, Robert Woodruff sắp xếp cho Key một vị trí. Có rất nhiều giai thoại thú vị chứng minh sự khác biệt giữa cách thức kinh doanh của Robert Woodruff với Ernest Woodruff. Một trong số câu chuyện ly kỳ xung quanh Woodruff là việc ông tham gia vào cuộc đua của Coca-Cola với một bước phi nước đại. Ông vượt qua khó khăn và đưa doanh nghiệp già cỗi này ra khỏi giấc ngủ dài. Robert đã hành động rất thận trọng và điều quan trọng không phải là ông đã vực dậy công ty, mà là ông đã suy tính đến một số giải pháp khiến công ty thay đổi.

Woodruff rất hiếu kỳ về công ty mới của mình. Ông đặt quyết tâm khám phá những bí mật của Coca-Cola. Bí mật đầu tiên được ông phát hiện ra là ở một thị trường Moose Jaw ở Canada. Trên chuyến tàu xuyên lục địa vào một ngày đầu đông khi nhiệt độ xuống tới 2o C, Woodruff ghé qua thị trấn nhỏ Moose Jaw ở tỉnh Saskatchevan. Khi nhìn thấy những người trên sân ga uống Coca-Cola, ông thật sự bị thuyết phục bởi ý tưởng: đồ uống giải khát không có biên giới, không khác biệt về văn hóa, hay khí hậu. Một người ngồi trên đệm len cạnh lò sưởi vào mùa đông cũng có thể cảm thấy nóng và khát như một người đang tắm biển vào

tháng 7. Đọc bản báo cáo từ các chi nhánh, Woodruff chú ý đến một điều đó là mức tiêu thụ Coca-Cola ở Montreal cũng cao như ở New Orleans.

Tiềm năng của Coca-Cola dường như là vô hạn. Trong hai năm đầu, một số nhân vật chủ chốt trong bộ phận của D'Arcy đã tính toán rằng dù hàng triệu gallon nước ngọt của công ty đã được tiêu thụ, nhưng rất ít khi lượng này tiến gần tới điểm bão hòa.

Trên khắp nước Mỹ, tỉ lệ tiêu thụ Coca-Cola tính trên bình quân đầu người khá khiêm tốn – chỉ 3 chai/người/tháng. Một nhân viên của D'Arcy cho biết: "Chúng tôi đã bàn về vấn đề này. Vài người trong chúng tôi đã tính toán và rất ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng chỉ cần nâng mức tiêu thụ Coca-Cola bình quân đầu người hàng tháng thêm 1/4 chai, chúng ta sẽ tiêu thụ được thêm 3,3 triệu gallon nước ngọt mỗi năm. Rõ ràng, mức tăng khiêm tốn nhất về số lượng tiêu thụ cũng có thể tạo ra một bước tiến lớn trong sản lượng và lợi nhuận.

Khác với Asa Candler, Woodruff nhận ra tầm quan trọng của việc đóng chai Coca-Cola. Công ty nhanh chóng tiến đến thời điểm mà lượng nước ngọt bán cho các công ty đóng chai vượt trội về số lượng so với các đại lý và trở thành nguồn tiêu thụ chính. Càng ngày khách hàng càng cảm thấy sự tiện ích của Coca-Cola đối với họ. Lượng Coca-Cola phục vụ theo cốc vượt mức đỉnh điểm 115.000 cốc, gấp bốn lần lượng Coca-Cola đóng chai bán ra tại các cửa hàng bán lẻ, và con số này tăng mỗi ngày. "Vươn xa nhờ khát khao" là cụm từ bóng bẩy mà Harrison Jones dùng để miêu tả sự phổ biến của loại nước ngọt này, và cũng là câu khẩu hiệu mà Woodruff rất thích. Ông muốn Jones tiếp tục nỗ lực để tạo mối quan hệ tốt với các nhà đóng chai đồng thời ông muốn các nhà đóng chai hoạt động tích cực hơn.

Woodruff cũng kiên trì tìm hiểu và giữ lại những yếu tố từng giúp công ty thành công, đầu tiên phải kể đến việc chú trọng vào chất lượng sản phẩm. Ở tuổi 33, Woodruff còn trẻ hơn Coca-Cola ba tuổi. Ông luôn trân trọng sự thật: thật đáng ngạc nhiên vì một loại nước giải khát lại có thể tồn tại lâu đến vậy. White Motor vốn được biết đến với những chiếc xe tải đáng tin cậy, và theo Woodruff, Coca-Cola cũng nên khai thác chính danh tiếng của mình để biến Coca-Cola trở thành một thứ đồ uống thượng cấp, trường tồn.

Mặc dù vậy, trước khi Woodruff bắt đầu tiến hành những thay đổi, đưa ra các chính sách mới, hay nghĩ về những cách thức mới để bán một sản phẩm cũ, ông phải thiết lập quyền quản lý của mình đối với những người xung quanh. Trước khi lên nắm quyền, ông phải chứng minh mình đã là một người lãnh đạo.

Ông bắt đầu bằng việc khẳng định sự hiện diện của mình tại trụ sở chính ở phố Plum. Sander Rowland, một sinh viên Đại học Công nghệ Georgia phụ trách đội vệ sinh làm ca đêm ở Coca-Cola, nhớ lại một lần khi yêu cầu người gác cổng Tom Freeman thay máy làm mát Icy O đã rò rỉ bên ngoài cửa phòng Woodruff nhưng sau phát hiện ra Freeman không hoàn thành công việc và băng tan đang đọng dưới đáy hộp, ông đã mắng Freeman một trận. Rowland thuật lại: "Lúc ấy, bỗng có ai đó vỗ vai tôi và nói: "Đúng đấy Rowland, hãy khiển trách nhân viên nếu họ không làm theo lời anh." Đó là Woodruff, ông đang đi cùng ai đó qua trụ sở và vô tình nghe được những điều tôi mắng Tom, thậm chí, tôi còn sững sờ hơn khi ông biết tên tôi."

Woodruff đã học được những kỹ năng cơ bản của nghệ thuật lãnh đạo. Ông không phạm phải sai lầm khi kết bạn với nhân viên. Ông giữ khoảng cách, tỏ thái độ và cư xử nghiêm nghị. Điếu xì gà luôn xuất hiện trên môi khiến người khác có cảm giác hơi bất an khi đến gần ông. Khi ra lệnh, ông không bao giờ hỏi xem người đó có làm được không, vì vậy không ai được phép đưa ra một lời xin lỗi khi không làm được việc.

Như đã nói ở trên, Woodruff quan tâm đến cách khiến người khác làm ông hài lòng. Joseph Jones là người đã phục vụ Woodruff suốt 50 năm thăng trầm với vai trò đồng sự, trợ lí riêng và sau đó là trưởng ban tư vấn. Trong suốt thời gian làm việc ông luôn có mặt 24/24, ngày nào cũng vậy. Joseph giải thích về sức hút của Woodruff: "Nhiều năm rồi mọi người luôn hỏi tôi, sao tôi lại làm công việc này, sao tôi lại chịu đựng điều này? Ồ tôi muốn vậy đấy chứ. Tôi chưa bao giờ nghĩ rằng tôi đang bị áp đặt. Về mặt nào đó, tôi chỉ làm những việc tôi cho rằng Robert muốn tôi làm và giao cho tôi. Tôi tiếp tục những việc tôi cho là cần thiết, những gì tôi được yêu cầu và tôi đã làm vậy." Và không chỉ riêng Jones nghĩ như vậy.

Hầu hết các buổi sáng, Woodruff họp mặt các cộng sự thân cận ở văn phòng tại phố Plum để nghe báo cáo. Họ gọi nhóm mình là “câu lạc bộ 8 giờ” theo giờ họp mặt cố định và nhanh chóng xây dựng được tinh thần đồng đội như đội ngũ nhân viên trước kia của Woodruff ở White Motor. (Tên chính thức mà Woodruff đặt cho nhóm này là Ban điều hành – cái tên phản ánh mục đích mà ông lập ra nhóm.)

Nguyên tắc của vị chủ tịch mới là bán hàng và ông nhanh chóng đưa đội ngũ của mình vào bộ phận bán hàng của công ty. Ông chia nước Mỹ thành bốn khu vực và chọn những người tín nhiệm quản lý từng khu vực.

Carl Thomson, một người bạn cũ của Woodruff quản lý vùng phía Tây và làm việc tại chi nhánh San Franciso. Ergene Kelly rời White Motor để điều hành vùng trung tâm gần Chicago trong khi giám đốc bảo hiểm Hamilton Horsey tiếp nhận công việc ở New Orleans, giám sát vùng phía Nam và Tây Nam. Cuối cùng, vùng phía Đông do Sam Willard – người cháu trai có khả năng nhất của Asa Candler nắm giữ trụ sở ở Baltimore. Ngoài ra, mội cánh tay đắc lực khác của ông, Neal Harris được bổ nhiệm để giám sát việc bán buôn.

Tiếp theo, Woodruff hướng vào nhiệm vụ khó khăn hơn là thiết lập quyền quản lý của ông lên những quan chức cấp cao của công ty. Ngay từ đầu, giữa Woodruff và Hirsch đã xuất hiện mâu thuẫn. Hirsch không giữ vai trò gì trong tiếp thị hay bán hàng hoặc những hoạt động khác trong kinh doanh nhưng ông ta lại mong muốn được toàn quyền giải quyết những vấn đề pháp lý của công ty. Nhưng Woodruff lại nghĩ khác

Khi Woodruff đến công ty, Hirsch đang tiến hành giải quyết những mâu thuẫn lâu năm giữa Coca-Cola với các ông chủ của Chero-Cola, một loại đồ uống sản xuất tại Columbus, Georgia, có hương vị và mẫu mã rất giống với Coca-Cola. Woodruff đã rất ngạc nhiên và thất vọng khi Hirsch đề xuất một sự hòa hoãn cho phép đồ uống khác có tên gọi Chero- Cola thay vì đưa công ty này ra tòa và chấm dứt hoạt động của nó.

Với Woodruff, dường như Hirsch đã quá dễ dãi khi chia sẻ thương hiệu của công ty mà đáng ra ông ta phải là người bảo vệ trung thành. Woodruff trì hoãn thỏa hiệp, yêu cầu các điều

kiện có lợi cho Coca-Cola và buộc Hirsch bất đắc dĩ nối lại đàm phán với Chero-Cola. Với sự cương quyết của Woodruff, chủ hãng Chero-Cola chấp nhận loại từ "cola" ra khỏi tên sản phẩm, chấp nhận bán ra thị trường với nhãn hiệu đơn giản là Chero. Cũng chính quyết định này cuối cùng đã đẩy Chero đến bờ vực phá sản.

Một lần khác, Woodruff đã giành chiến thắng trong một cuộc cạnh tranh ngầm với Harrison Jones. Cả hai bằng tuổi nhau, là hàng xóm, bạn học ở lớp học ngày chủ nhật và còn có quan hệ thông gia (anh trai của Jones lấy em gái của Nell Woodruff, Dorothy). Jones cảm thấy khó có thể chấp nhận khi người bạn cũ, người không có chút kinh nghiệm gì trong lĩnh vực kinh doanh nước giải khát, lại là ông chủ của mình. Là một người hay sinh sự, Jones bắt đầu phàn nàn với nhiều người có cùng cách nhìn nhận về Woodruff cho tới khi cha của Jones, Sam Jones can thiệp và khuyên nhủ vì ông vốn hiểu và yêu quý Woodruff.

Sam hỏi con trai: "Thế chức danh của con là gì?"

- Phó chủ tịch.

- Còn của Bob?

- Chủ tịch.

Ông Sam nói giọng trịnh trọng: "Cha cho rằng đó mới là điều quan trọng mà con cần phải nhớ."

Dần dần, Woodruff hoàn thành giai đoạn tiếp quản công ty. Ông điều hành âm thầm ở phía sau nhưng không hề phạm sai lầm nào trong ý định đặt dấu ấn riêng của mình lên Coca-Cola. Mục tiêu đầu tiên của ông là khôi phục lại tài sản lớn nhất của công ty – công thức bí mật và đưa nó lên vị trí xứng đáng.

Qua nhiều năm, dòng họ Candler đã tiến hành một vài thay đổi trong công thức sản xuất Coca-Cola. Đầu tiên là giảm lượng cocain, sau đó là điều chỉnh lượng đường rồi thử nghiệm các loại axit và caffeine khác nhau. Trong suốt Chiến tranh thế giới thứ nhất và thời kỳ hậu chiến, công ty đã thay đổi công thức để lấp những thiếu hụt về các loại nguyên liệu, đáng

chú ý nhất là đường, và cũng có nhiều nỗ lực để tìm kiếm nguồn nguyên liệu thay thế. Trước khi Woodruff nhận chức, lượng caffeine vốn từng bị cắt giảm xuống chưa đầy 6/10 grain trên một mẻ như kết quả dàn xếp vụ kiện Chattanooga, nay lại giảm một lần nữa chỉ còn 4/10 grain.

Công ty tất nhiên không công bố công khai những thay đổi như vậy. Tuy nhiên, không ai trong số họ chú trọng đến việc bảo vệ chất lượng và danh tiếng của Coca-Cola. Woodruff tin rằng khách hàng quan tâm nhiều đến chất lượng hay nói đúng hơn là ý niệm về chất lượng. Họ muốn mua sản phẩm từ những công ty có uy tín. Theo quan niệm của Woodruff, việc thay đổi thành phần của nước ngọt là vô cùng nguy hiểm. Không chỉ vì người tiêu dùng sẽ để ý đến sự khác nhau về hương vị mà còn vì họ có thể cho rằng Coca-Cola đang gặp khó khăn và đang hạ thấp chất lượng sản phẩm.

Woodruff quyết định ban hành một chính sách mới: thay đổi công thức sản xuất Coca-Cola. Sau đó, ông lái xe xuống Columbus để gặp Chủ tịch hội đồng quản trị, W. C. Bradley. Ông thẳng thắn đề nghị Bradley cam kết không chấp nhận bất kỳ sự điều chỉnh nào trong công thức và Bradley đã đồng ý.

Vị chủ tịch mới thành lập bộ phận kiểm định chất lượng nhằm hoàn thiện loại nước ngọt này. Ông cử thanh tra viên tới kiểm tra nâng cấp điều kiện ở các nhà máy sản xuất chai. Ông cam kết với khách hàng rằng tất cả các mẻ Coca-Cola đều có cùng hương vị. Woodruff giải thích ý tưởng này nhằm quảng bá thương hiệu của công ty như một đế chế cũng như nhằm cam đoan về chất lượng của sản phẩm. Ông tán thành với khẩu hiệu mới: “Vẻ đẹp thuần khiết” và cho đặt một quảng cáo mới công bố Coca-Cola được bán suốt thời gian tại nhiệm kỳ của tám vị tổng thống. Bước tiếp theo, Woodruff hướng đến việc thu lại bản ghi công thức Coca-Cola.

Tờ giấy lưu giữ công thức nằm trong hầm cất giữ của một ngân hàng ở New York như một khoản thế chấp cho số nợ đường của công ty. Tất nhiên, trên thực thực tế, một công thức trên giấy không thật sự cần thiết cho quá trình sản xuất. Ít nhất trong công ty có bốn người hoặc hơn thế biết cách điều chế Coca Cola. Howard Candler, Sam Dobbs, Sam Williard đã có

thời gian phụ trách sản xuất và Ernest Woodruff thì thuê hẳn một nhà hóa học, W. P. Health, chỉ để nghiên cứu công thức của gia đình Candler. Không ai trong số họ có thể ngay lập tức tạo ra một bản mới. Do đó, việc giành lại quyền lưu giữ bản gốc có ý nghĩa tượng trưng quan trọng. Woodruff lên kế hoạch về một chiến dịch tạo ra một không gian bất khả xâm phạm đối với công thức bí mật và điều này khó có thể thực hiện được nếu công ty không hề lưu giữ một công thức nào. Với sự cho phép của hội đồng quản trị, Woodruff sắp xếp đưa công thức trở về.

Trong chuyến đi tới New York, Woodruff cử một đại diện tới Guaranty Trust. Ở đây, một nhóm phó các chủ tịch đã có mặt và cẩn thận trao một chiếc phong bì màu xanh được niêm phong. Woodruff mang phong bì về Alanta. Nội dung của nó được xem xét và chứng nhận bởi tiến sĩ Health. Sau đó, Woodruff đặt nó vào két an toàn ở Tín thác Georgia, cẩn thận đánh dấu bằng lá cờ đỏ. Công thức lại được đưa vào hầm cất giữ của một ngân hàng, chỉ có điều lần này là Tín thác Georgia – công ty của Woodruff.

Thái độ của Woodruff đối với công thức không chỉ là vấn đề bảo mật một bí quyết thương mại có giá trị nhất trong lịch sử kinh doanh nước Mỹ. Ông tỏ ra thích thú với việc bảo mật và đưa ra một loạt những quy định phức tạp nhằm tập trung sự chú ý vào công thức. Theo lệnh của Woodruff, không ai được xem công thức nếu không có sự đồng ý chính thức của hội đồng quản trị và sau đó, khi xem cần phải có sự hiện diện của chủ tọa, chủ tịch hoặc thư ký tập đoàn. Ngoài ra còn có một quy định, tại bất kỳ thời điểm nào cũng chỉ có hai người trong công ty được biết công thức và danh tính của họ phải được giữ bí mật bằng mọi giá.

Dần dần, sự quan tâm đặc biệt mà Woodruff dành cho công thức Coca-Cola đã biến nó trở thành một bí mật thiêng liêng. Khi phương thức vận tải đường không phát triển, chính sách cuả công ty đã được sửa đổi, cấm hai nhân viên biết công thức bí mật không được bay cùng một chuyến. Quy định này cũng được thông báo rộng khắp. Sự tồn tại của công thức bí mật Marchandise 7X, sự pha trộn các loại dầu tạo hương được bảo vệ nghiêm ngặt như một bí mật quốc gia.

Chiến lược này xuất phát từ tính cách của Woodruff. Ông luôn là một người đầy bí ẩn. Với tính cách cẩn thận, kín đáo lạnh lùng, Woodruff luôn khác hẳn với những doanh nhân khác. Đối ngược với sự gần gũi, thân thiện mà ông luôn bộc lộ chân thành trong quan hệ bạn bè, đồng nghiệp, thái độ của Woodruff trước công chúng luôn cứng rắn và rất thận trọng.

Việc Woodruff trở về Atlanta để điều hành Coca-Cola khiến cả thành phố xôn xao, tuy nhiên ông từ chối mọi cơ hội quảng bá bản thân. Phát biểu trong một bài báo về một bản tiểu sử sơ lược trong ấn bản ngày chủ nhật của tờ Atlanta Journal, ông đã không đồng tình với phóng viên: "Tôi chỉ may mắn thôi, tôi chẳng có gì đặc biệt để được lên báo cả. Tôi không bao giờ học gì ở trường. Tôi không bao giờ làm những điều mà sách dạy nên làm." Woodruff không thích bị phỏng vấn, không thích phát biểu và không thích đánh bóng bản thân dưới bất kỳ hình thức nào. Ám ảnh bởi những gì đã xảy ra khi đi học, ông lo sợ mình không có khả năng thể hiện bản thân. Woodruff luôn lo sợ sẽ bị hiểu lầm.

Nếu tìm ra cơ hội trốn tránh các nghi thức xã giao, Woodruff sẽ thực hiện ngay. Một lần, trong bữa tối sang trọng ở Cleveland dành cho các ủy viên cao cấp của White Motor, Walter White cúi xuống mời Woodruff phát biểu và Woodruff đã hỏi: "Về chủ đề gì?". "Bất cứ điều gì anh thích," White trả lời. Sau một lát, Woodruff lẩm nhẩm: "Tôi đoán là nếu tôi buộc phải nói thì có thể chủ đề mà tôi thông thạo nhất, cũng là điều mà tất cả mọi người ở đây quan tâm nhất, đó là anh. Tôi cá là tôi có thể nói với họ đôi điều thú vị mà họ chưa từng biết." Từ đó trở đi, White không bao giờ yêu cầu Woodruff phát biểu nữa.

Ngay cả vào những dịp buộc phải đứng trước đám đông, Woodruff cũng tìm cách lẩn tránh bằng mọi giá. Ông luôn mượn những lời sáo rỗng để che giấu suy nghĩ thực của mình. Những câu nói ban đầu khi ông trở thành chủ tịch của Coca Cola là những câu nói sáo rỗng mà ta có thể tìm thấy trong bất kỳ cuốn danh ngôn nào. Trong các cuộc trò chuyện được ghi âm lại, Woodruff thường thể hiện sự hời hợt, lạnh lùng.

Để hiểu rõ một con người quả là không đơn giản chút nào. Khao khát của Woodruff về không gian riêng tư, đúng hơn là tự bảo vệ mình trước sự dòm ngó và đánh giá của người ngoài đã trở thành một nỗi ám ảnh. Bản tính của ông là một người bí ẩn. Ông tạo ra mật mã

để các thành viên cấp cao trong Coca-Cola có thể liên lạc với nhau qua điện tín mà không làm lộ bí mật của hãng. Trong tập giấy tờ của ông, có một bản chỉ dẫn gồm các ký hiệu năm chữ cái tượng trưng cho nhiều thông điệp khác nhau. Chẳng hạn, "YAICZ" có nghĩa là giảm giá còn "BLERZ" lại chỉ rằng đây là điều kiện thích hợp để thành lập một nhà máy sản xuất. Dĩ nhiên hoạt động kinh doanh nào cũng đều có những thông tin cần bảo mật nhưng có vẻ như Woodruff làm vậy chỉ vì ông thích những bí mật. Khi đi công tác, ông thông báo về là "DEGIG" có nghĩa là ông đã đến nơi an toàn. Đối với hoạt động kinh doanh riêng của mình, Woodruff cũng cố bí ẩn hóa nó. Cái tên Acmaro của công ty cổ phần chứng khoán do ông sáng lập là một câu đố. Chỉ một số người quan trọng trong nội bộ công ty mới hiểu được. Chữ "Ac" được lấy từ tên nhân viên kế toán của Woodruff, Arthur Acklin. Chữ "ma' mượn từ tên của người thư kí Mattie Lott. Và chữ "ro" chính là hai chữ trong tên ông, Robert.

Một người say mê tâm lý học có thể nhận thấy việc lý giải nguồn gốc tính khí bí ẩn của Woodruff là rất thú vị. Rõ ràng có điều bất thường khi một cậu con trai bướng bỉnh luôn làm phiền lòng cha lại tạo ra nhiều kiểu ngụy trang tự vệ bao gồm cả việc che giấu tình cảm thật của mình. Một vài người bạn và cộng sự của Woodruff sau này phỏng đoán, Robert làm vậy là vì nhận thấy cần giấu đi phần yếu mềm mà ông thừa hưởng từ người mẹ. Họ cho rằng Woodruff không cứng rắn được như cha. Nhưng ông hoàn toàn có thể làm những gì cha ông đã làm, đó là một đức tính tốt của ông.

Dù là lí do gì, Woodruff cũng đã điều hành một công ty theo mục tiêu chính là vừa phổ biến thương hiệu, vừa bảo mật công thức với một tính cách phức tạp và đôi khi không thành thật.

Có thể đúng khi nói rằng bất kỳ nhà hóa học nào cũng có thể bắt chước và đánh lừa được khẩu vị của các chuyên gia bằng một loại đồ uống giống như Coca-Cola. Nhưng chừng nào người tiêu dùng còn nghĩ Coca-Cola đặc biệt, họ sẽ vẫn tiếp tục mua nó. Dưới thời Asa Candler, những lời bóng gió về một loại ma dược màu đen cùng những lời cáo buộc ngớ ngẩn về sức khỏe suýt phá hủy Coca-Cola. Woodruff là đại diện của một thế hệ khác, với

những triển vọng khác và ông đặc biệt quan tâm đến danh tiếng của Coca-Cola. Ông đề cao chất lượng và sự phát triển bền vững của hãng.

Theo cách riêng, Woodruff đã mang đến cho Coca-Cola một sự lôi cuốn bí hiểm. Ông muốn thuyết phục người tiêu dùng Mỹ tin rằng Coca-Cola là thứ đồ uống độc nhất và lạ lẫm nhất. Và công thức bí mật đã giúp ông lôi kéo thành công sự chú ý của mọi người.

Một lĩnh vực khác trong công việc kinh doanh của công ty cuốn hút Woodruff đó là quảng cáo. Woodruff không có mối quan hệ hòa hảo với D'Arcy. Lớn hơn Woodruff 16 tuổi với gần 20 kinh nghiệm và đã tạo ra những quảng cáo rất thành công cho Coca-Cola, D'Arcy tin tưởng ông biết những gì là tốt nhất và thường xuyên nói với Woodruff điều đó.

Những khi không tán đồng, Woodruff thường phải phản đối D'Arcy theo kiểu: "Không! Ông D'Arcy, chúng ta sẽ làm nó theo cách này." Woodruff thật sự muốn tránh đối đầu với D'Arcy và ông thấy rằng sẽ tốt hơn nếu ông đứng sang một bên. Ông cũng sớm nhận ra rằng công việc sẽ rất trôi chảy với sự giúp đỡ của Archie Lee – người chịu trách nhiệm giải quyết những vấn đề hàng ngày của công ty.

Nhìn bề ngoài không ai nghĩ Archie Lee là người thích hợp cho bộ phận quảng cáo. Sinh ra ở Monroe, bắc Carolina, học tại trường Đại học Duke, Lee là người lặng lẽ và chu đáo, có tâm hồn phong phú nhưng ông cũng là người đầy tham vọng, yêu thích những gì thuộc về con người và ấp ủ một ngày nào đó sẽ viết nên những cuốn sách vĩ đại. Khi còn nhỏ, ông từng viết cho mẹ: "Con muốn cuộc đời mình gói trọn trong đó. Nếu chỉ làm việc vì tiền, con sẽ thấy mình thật đê tiện. Con muốn được làm một điều gì đó thật sự có giá trị. Và con sẽ chết trong hạnh phúc nếu nó được công nhận và tồn tại lâu dài." Ông luôn khao khát thành công. Cũng chính trong lá này, Lee đã viết: "Người có thể nhìn thấy những sắc màu của cuộc sống và miêu tả chúng thành lời sẽ kiếm được tiền và danh vọng. Tiền và danh vọng! Chúng thật sự tạo ra những điều khác biệt. Con sẽ không thể hạnh phúc nếu chỉ là một người bình thường."

Lee chuyển tới Atlanta năm 1908 khi vừa tốt nghiệp đại học và bắt đầu làm việc ở Atlanta Georgian – tờ báo mà tổng biên tập của nó đã gây cho Asa Candler bao tai họa trong suốt vụ kiện Chattanooga. Trong suốt thời gian chiến tranh, Lee chiến đấu trong hàng ngũ bộ binh và tham gia chiến đấu tại Pháp.

Giải ngũ sau thỏa thuận đình chiến, Lee quay lại với công việc ở tòa soạn. Không lâu sau đó, ông viết một bài báo ca ngợi Sam Dobbs, khi đó là chủ tịch mới của Coca-Cola. Và Dobbs đã mời ông về phụ trách viết quảng cáo với một mức lương khá cao. Lee nhận lời. Ông tham gia vào bộ phận quảng cáo của D' Arcy ở St. Louis và nhanh chóng trở thành người đứng đầu trong việc đề xuất các ý tưởng quảng cáo cho Coca-Cola. Thành tích trong công việc của Lee đã thuyết phục D' Arcy và những người khác trong bộ phận này. Thậm chí ngay cả khi Sam Dobbs rời khỏi vị trí, ông vẫn tiếp tục đảm nhiệm công việc và ngày càng chứng tỏ được vai trò quan trọng của mình ở công ty với "công việc tốt nhất mà tôi từng làm trong đời mình," như ông tự hào kể lại.

Lee – người đàn ông đã đưa Coca-Cola đến với thế giới là một người phức tạp và điều đó khiến ông có nét gì đó tương đồng với Robert Woodruff. Hai người đã gặp nhau và tạo dựng một tình bạn thân thiết ở Atlanta trong suốt thời gian Lee còn làm báo. Họ nối lại quan hệ thân tình trong suốt mùa hè năm 1922 khi Woodruff trao cho bộ phận của Lee phụ trách các công việc quảng cáo của White Moto. Một năm sau khi tiếp nhận Coca-cola, Woodruff đã tìm đến Lee và mời ông về làm việc cho mình.

Những đóng góp của Archie Lee với hãng Coca-Cola là rất đáng kể, không chỉ dừng lại ở những quảng cáo với kĩ nghệ tuyệt vời. Lee đã thuê thợ giỏi nhất thời đó vẽ những tấm áp phích độc đáo và cuốn hút. Hơn thế nữa, ông tập trung mọi trí lực vào phương châm làm thế nào để các công trình quảng cáo đạt hiệu quả cao nhất.

Lee và Woodruff dành hàng tiếng đồng hồ để cùng nhau bàn luận về những thách thức họ phải đối mặt. Woodruff nhớ lại: "Chúng tôi muốn Coca-Cola không chỉ là một loại nước giải khát, dù là loại nước giải khát hàng đầu đi chăng nữa, mà còn mang ý nghĩa lớn lao hơn – một thứ đồ uống thỏa mãn cơn khát. Chúng tôi muốn nó trở nên khác biệt, biến nó trở

thành một điều kỳ diệu của cuộc sống, thích hợp cho mọi tầng lớp xã hội." Cuối cùng, các chiến dịch quảng cáo cũng gắn liền Coca-Cola với cơ cấu xã hội Mỹ. Những cuộc nói chuyện giữa Woodruff và Lee vẫn tiếp tục diễn ra trong văn phòng của Woodruff, trên sân golf, khi đi săn bắn, đi dạo hay cưỡi ngựa ở vùng nông thôn. Họ ngày càng gần gũi nhau tới mức Lee đã đề nghị Woodruff làm chủ hôn cho đám cưới của mình. Họ thích suy ngẫm về những điều vu vơ, cùng đàm đạo về ý của nghĩa cuộc sống và về sự tồn tại của Chúa trong khi lại không mấy hào hứng với việc tính toán làm cách nào bán được nhiều nước ngọt hơn. Theo lời kể của Lee sau này, chính những cuộc thảo luận đã xoá đi khoảng cách giữa hai người và giúp cả hai hình thành nên sự tin tưởng lẫn nhau.

Haddon Sunblom, một họa sĩ tài năng, người sau này đã thiết kế quảng cáo "Santa Claus" cho Coca-Cola, vẽ tấm apphich đầu tiên của mình là cho Lee năm 1924. Sau này Sunblom kể lại: "Cho đến tận lúc đó tôi vẫn chưa có ý niệm nào về phương châm quảng cáo của hãng." Nhưng rồi Sunblom sớm nhận ra ngoài việc vẽ tranh, người ta còn hy vọng ông "lĩnh hội tư tưởng" của Lee. Tất nhiên màu sắc chủ đạo của Coca-Cola là nền đỏ với lô-gô màu trắng quen thuộc. Tuy nhiên khi nhìn bản phác thảo, Lee lại tìm ra vấn đề với màu đỏ: đây là gam màu nóng trong khi Coca-Cola là nước giải khát, và mục đích chính của nó là làm dịu cơn khát (Sam Dobbs cũng phải đối mặt với khó khăn này trước đó hàng năm trời. Ông không thể dùng nền đỏ cho những quảng cáo về các người đẹp trên các bãi biển do màu này không thích hợp cho những ngày nắng nóng.) Không có cách nào bỏ đi màu đỏ đầy ý nghĩa, Lee quyết định làm giảm hiệu ứng bằng cách cho thêm màu xanh hoặc trắng.

Sundlom kể lại: "Tôi biết rằng kết hợp màu đỏ, trắng và xanh có thể tạo ra một sự hài hòa về màu sắc nhưng nó phải được thiết kế tỷ mỷ kỹ lưỡng giống như việc một quốc gia vẽ quốc kỳ của mình – màu đỏ tượng trưng cho năng lượng, màu trắng là sự tinh khiết và màu xanh là sự mát lành. Hình ảnh minh họa đầu tiên của Sundblom là một cô gái trong bộ đồ trắng "mát mẻ" trước một cửa hàng sô-đa trong khung cảnh màu xanh. Theo ông, những màu sắc được chọn sẽ được coi là biểu tượng cho Coca-Cola. Dần dần một tấm áp phích đơn giản với hình ảnh một chai Coca-Cola giữa một vùng tuyết trắng trên nền xanh đã đủ để truyền tải mọi thông điệp mà Coca-Cola muốn gửi gắm. Cũng như hầu hết các nhà quảng cáo khác, Lee

tin vào sự lặp lại. Hiển nhiên cái tên Coca-Cola đã quá quen thuộc. Chỉ riêng trong năm trước đó, công ty đã phát hành một triệu tờ lịch, 17 triệu bịch giấy ăn, 75.000 biển quảng cáo “Mát lạnh”, 6.000 bút chì, 50.000 khay, 15.000 biển quảng cáo vải dầu, 100.000 biển quảng cáo trên tàu điện, và hơn ba triệu chai Coca-Cola. Nhưng Lee luôn muốn có một sự thống nhất cao hơn, phải có một chủ đề bao trùm các biển quảng cáo và chỉ phát triển nó như một giám đốc trong ban của D’Arcy đã nói, “giống nhau như cùng một bố mẹ sinh ra”. Lee tán thành với ý tưởng đặt thương hiệu của công ty trong một hình chữ nhật, và sau đó là biển hình tròn đỏ với chữ màu trắng, cuối cùng đây là biểu tượng thương mại nổi tiếng nhất trên toàn thế giới.

Cùng với sự đơn giản và gần gũi, Lee muốn các quảng cáo của Coca-Cola phải truyền tải một thông điệp nào đó. Ông tin rằng một sản phẩm có thể “sống” nếu nó có một chiến lược quảng cáo phù hợp.

Lee toàn tâm toàn ý cho Coca-Cola. Đầu năm 1925, ông sắp xếp tất cả các ý tưởng mới của mình và tạo ra quảng cáo “Ritz Boy”. Đó là hình ảnh một anh chàng phục vụ ưa nhìn trong bộ đồng phục trắng trên tay bê một khay Coca-Cola và một chiếc ly. Màu xanh lá cây đậm được chọn làm nền và thương hiệu được đặt trong một ô hình chữ nhật ở phía trên với dòng chữ ghi, “6.000.000 chai một ngày”. Xuất hiện ở hơn 5.000 bảng quảng cáo trong các thành phố và thị trấn trên toàn nước Mỹ, quảng cáo này đơn giản nhưng chứa một thông điệp rõ ràng. Hình ảnh người phục vụ với tên gọi xuất phát từ tên gọi dành cho các em nhỏ phục vụ ăn mặc ngộ nghĩnh ở khách sạn Ritz thể hiện một sự sang trọng và đẳng cấp xã hội. Quảng cáo tạo được ấn tượng người phục vụ dường như đang bước đến và phục vụ khách hàng loại đồ uống hảo hạng dù rằng họ chỉ ngồi trước màn hình xem quảng cáo. Quảng cáo cũng ghi rõ, chỉ với 5 xu, khách hàng đã có thể thưởng thức Coca-Cola kèm theo cảm giác như đang ngồi trong khách sạn Ritz và được những người bồi bàn trông đáng mến phục vụ.

Trong việc bán Coca-Cola, một lần Lee đã nói với Woodruff: “Anh đang gặp phải một số vấn đề cũng to lớn và khá tế nhị giống như việc phát triển ý tưởng về doanh nghiệp tự do hay dân chủ.” Sẽ là không đủ nếu chỉ nói rằng Coca-Cola là một sản phẩm chất lượng hoặc nó có

hương vị thượng hạng hay có thể giúp giải tỏa cơn khát hay thậm chí tăng lực cho những người mệt mỏi. Qua nhiều năm, quảng cáo của công ty đã miêu tả Coca-Cola như một sản phẩm hữu ích và mang lại niềm vui thú gắn liền với những hoạt động và sự kiện sôi nổi nhưng dễ gây khát, phấn khích và mệt mỏi. Lee đã tiến một bước xa hơn. Không hề nao núng, ông gắn liền hình ảnh Coca-cola với "sự lãng mạn và trẻ trung của người Mỹ." Ý tưởng này hướng đến lòng khao khát của con người về sự thân thiện và lòng mến mộ. Lần đầu tiên quảng cáo không chỉ mô tả cuộc gặp gỡ của một đôi nam nữ mà còn cho thấy rằng họ gặp nhau ít nhiều là bởi Coca-Cola.

Lee cũng chỉ đạo chiến dịch khuyếch trương hình ảnh lớn nhất bằng quảng cáo. Ông cho rằng Coca-Cola không đơn thuần chỉ là một sản phẩm. Với thành công của chiến dịch này, Woodruff hoàn toàn hài lòng và đề bạt Lee lên vị trí giám đốc và chờ đợi những ý tưởng sáng tạo tiếp theo của ông.

CHƯƠNG 6. Bán khống

Tháng 10/1924, Robert Woodruff họp riêng với một thành viên cốt cán của tập đoàn Coca-Cola và giao cho ông ta sứ mệnh phát triển thị trường Coca-Cola ở nước ngoài.

Từ khi trở thành chủ tịch tập đoàn Coca-Cola, Robert Woodruff luôn háo hức mở rộng thị trường. Sự nổi tiếng của loại nước ngọt này ở Canada là một minh chứng rõ ràng, vì thế Woodruff tin rằng họ có thể gặt hái được kết quả tương tự ở những nơi khác. Ông đặc biệt chú trọng giới thiệu Coca-Cola ở châu Âu, bởi nơi đây có nhiều trung tâm đô thị đông dân cư và hệ thống phân phối lại rất thuận tiện.

Trong suốt hai thập kỷ, công ty đã tiến hành những bước đi nhỏ, mang tính thăm dò, bắt đầu với việc Asa Candler cử một nhân viên bán hàng sang Cuba và Puerto Rico năm 1899, sau khi chiến tranh Mỹ - Tây Ban Nha kết thúc. Coca-Cola "cùng với sự bành trướng của Mỹ" đã có mặt tại Hawaii, Philippine, Panama, và một loạt các hải cảng từ Bermuda tới Thượng Hải. Howard Candler, người nổi tiếng nhút nhát khi giải quyết các vấn đề của công ty, cũng phải thừa nhận đã đến lúc tìm kiếm đại lý bán lẻ ở các thị trường Trung Mỹ và Tây Âu.

Ngoại trừ Canada, các thị trường khác đều nảy sinh vấn đề. Phần lớn người uống Coca-Cola ở thị trường nước ngoài đều là những người Mỹ xa xứ, như binh lính, khách du lịch, các nhà ngoại giao hay thương nhân. Họ tìm kiếm biểu tượng Coca-Cola và coi đó là một cách để nhớ về quê nhà. Tuy nhiên, hàng triệu triệu người dân bản xứ lại hầu như không biết đến nhãn hiệu Coca-Cola. Loại đồ uống này chủ yếu được bán trong các căng tin quân đội, quán bar, nhà hàng, hay khách sạn sang trọng. Thị trường châu Mỹ chỉ rải rác có vậy. Do đó, mong muốn xâm nhập thị trường thế giới đầy hứa hẹn của Asa Candler đã không thành sự thật.

Sự trì trệ trong kinh doanh là ví dụ điển hình cho quá trình toàn cầu hóa không hiệu quả của công ty. Ngay sau chiến tranh, với sự hồi sinh của thị trường trong nước, R. A. Linton, một doanh nhân người Mỹ đã tung ra chiến dịch quảng cáo Coca-Cola đóng chai tại các

quán ca-fé, nhà hàng ở Pháp. Thật không may, Linton và đối tác người Pháp của ông, George Delcroix biết rất ít về quy trình sản xuất cũng như điều kiện vệ sinh an toàn cho sản phẩm. Trong điều kiện khó khăn, họ sử dụng nguyên liệu ôi thiu, đường chưa tinh luyện, nước chưa tinh lọc, rồi cho ga chứa nhiều este để sản xuất loại nước ngọt này và đóng chai với những nút chưa qua xử lý; chính vì vậy vi khuẩn xâm nhập rất dễ dàng khiến những người uống Coca-Cola nhanh chóng bị ốm.

Woodruff muốn mở rộng tiềm lực của công ty tại các nước thuộc địa của Mỹ, rồi từ đó tiếp cận các quốc gia khác trên thế giới. Ông muốn tạo ra những sản phẩm chất lượng cao dựa trên công nghệ tiên tiến và kỹ thuật bán hàng như ở Mỹ. Tuy nhiên, ông vấp phải sự thờ ơ của người cha cũng như các thành viên trong hội đồng quản trị. Họ cho rằng, công ty có thể có lợi nhuận mà không cần mạo hiểm đầu tư các nguồn lực vào việc tìm hiểu thị hiếu và thói quen của người dân ở những vùng đất xa lạ.

Với mong muốn chứng minh suy nghĩ của các cổ đông là sai, Woodruff chọn Anh như một vùng đất hứa với sự tương đồng về văn hóa và cử Hamilton Horsey tìm hiểu về việc thiết lập thị trường Coca-Cola ở đó. Từ New York, Horsey đến London bằng đường thủy và ở lại đây sáu tuần. Sau khi trở về, ông gửi lên Woodruff một bản báo cáo bí mật.

Horsey đề nghị tiến hành ngay một chiến dịch giới thiệu Coca-Cola ở Anh. Ông tự tin dự đoán, thị trường Anh khó tính sẽ nhanh chóng chấp nhận loại đồ uống này. Từ rất lâu, người dân Anh đã thích nước khoáng và quen với hương vị caffeine chứ không chỉ có trà như trước đây. Horsey cho rằng Anh chính là chìa khóa để mở cửa thị trường châu Âu và đây thật sự là những thông tin mà Woodruff muốn nghe.

Nhưng khi bắt đầu đọc bản báo cáo viết tay chi tiết của Horsey, Woodruff nhận ra có rất nhiều khó khăn phía trước. Danh sách liệt kê những khó khăn khá dài khiến ông vô cùng chán nản. Bản danh sách bắt đầu với việc ở Anh thiếu các quầy hàng có thùng chứa nước sô-đa. Theo Horsey, người Anh chắc chắn sẽ thích uống Coca-Cola đóng chai không ướp lạnh bởi vì thời đó, tủ lạnh chưa phổ biến và người Anh vốn không thích đồ uống lạnh. Ông cho biết có thể sẽ phải mất tới ba năm và một khoản đầu tư 500.000 đô-la cho việc quảng bá sản

phẩm. Ông lưu ý, người Anh không thích sự phô trương và sẽ rất khó khăn nếu quảng cáo của công ty bị đánh giá là quá phô trương.

Hơn nữa, Ernest và các thành viên khác trong hội đồng quản trị sẽ không dễ dàng chấp nhận đầu tư nửa triệu đô-la vào vụ này. Họ không phản đối việc phát triển thị trường ở nước ngoài; ngược lại, họ rất tán đồng nhưng họ không đồng ý chi đủ số tiền cần thiết để quảng bá Coca-Cola ra thị trường thế giới. Khi Horsey đang trên chuyến tàu từ Anh về Mỹ, hội đồng quản trị đã bật đèn xanh cho Robert đưa Coca-Cola xâm nhập thị trường Mexico nhưng họ chỉ chịu chi 150.000 đô la và thiết lập giới hạn trong biên bản hợp tác.

Với nhiều biến cố trong đời, Woodruff đã trở thành một huyền thoại nhờ những hoạt động ban đầu trên trường quốc tế. Khi cha ông và hội đồng quản trị tìm cách ngăn cản nỗ lực của ông trong việc mở rộng thị trường, ông đã tuyên bố không nhượng bộ và bí mật thành lập một văn phòng đại diện ở nước ngoài, sẵn sàng thực hiện kế hoạch bất cứ lúc nào.

Nhưng, thực tế luôn chứa đầy những khó khăn, phức tạp. Woodruff thành lập văn phòng ở nước ngoài nhưng ông hoạt động dưới sự giám sát của cha và hội đồng quản trị. Do đó, sự hiện diện của văn phòng này không còn là bí mật nữa. Đầu năm 1926, công ty thuê một khu đất ở 111 Broadway, New York làm trụ sở văn phòng. Horsey được giao phụ trách một nhóm năm người có nhiệm vụ quảng bá Coca-Cola trên các thị trường nước ngoài.

Những thành viên trong nhóm của Horsey làm việc cởi mở và đầy sáng tạo. Mục tiêu của họ là những hành khách trên chuyến tàu xuyên đại dương ra vào cảng New York. Các nhân viên phục vụ trên tàu ban đầu coi đây là đồ uống "hạ cấp" và miễn cưỡng tiếp nhận Coca-Cola. Thậm chí, khi công ty cho ra đời những chai xuất khẩu kèm theo cốc men màu xanh và phủ nhũ vàng giống như Sâm-panh thật bắt mắt, thì những người bồi bàn vẫn thường tránh phục vụ thứ đồ uống này. Để thay đổi tình hình, Chuck Swan, nhân viên bán hàng trong nhóm đã nảy ra sáng kiến: Khi tham dự các bữa tiệc trên tàu, ông gọi hàng chục, hàng chục chai Coca Cola, ngồi nhấm nháp và rải vỏ chai Coca-Cola trên khắp mặt bàn. Điều này nhanh chóng gây được sự chú ý.

Swan và các đồng nghiệp tìm kiếm hợp đồng ở Bộ Thương mại Mỹ và Cục Hải quan nhằm mục đích mở rộng thị trường khi các ủy viên thương mại hoặc lãnh sự Mỹ ghé về thăm nhà. Các nhà ngoại giao thường rất hào hứng khi kể cho các nhà phân phối ở nước sở tại về Coca-Cola khi quay trở lại nơi làm việc. Dần dần, uống Coca-Cola bắt đầu trở thành nhu cầu tiêu dùng ở một số nước. Và văn phòng đại diện ở nước ngoài đã tổ chức một buổi lễ kỷ niệm nhỏ khi nhận được đơn đặt hàng đầu tiên từ Indonesia.

Năm 1926, công ty xây dựng thêm các nhà máy đóng chai ở Guatemala, Honduras. Một năm sau, các nhà máy đóng chai xuất hiện ở cả Mexico, Burma, Columbia, Italy, Bỉ và Nam Phi. Woodruff tiến hành một số biện pháp hỗ trợ như cắt giảm tới mức kỷ lục chi phí vận chuyển bằng cách loại bỏ nước khỏi xi-rô và phân phối dưới dạng dung dịch cô đặc nhẹ hơn rất nhiều. Ông cũng tán thành sử dụng đường củ cải thay đường mía, nhờ vậy vị của Coca-Cola sản xuất ở các nước khác thường đậm đà hơn. Với sự thay thế này, ông cũng tiết kiệm cho công ty một khoản chi phí đáng kể bởi lẽ, sau chiến tranh, ở châu Âu, người dân gặt hái được vụ mùa củ cải bội thu.

Horsey và các cộng sự quyết tâm mở rộng thị trường nước ngoài. Họ liệt kê danh sách những nhà phân phối từ trụ sở xuất - nhập khẩu ở New York và sau đó gửi thư ngỏ, thuyết phục họ quan tâm tới quyền được đóng chai Coca-Cola.

Vì nóng vội, Horsey cố gắng xúc tiến để mọi việc diễn ra nhanh chóng. Điều này đã đẩy ông đến sai lầm rất lớn. Ông thường hợp tác với những doanh nhân còn ít kinh nghiệm và hầu như không đủ vốn để vực lại những thua lỗ trong bước đầu phát triển thị trường; nhiều người trong số họ còn lâm vào phá sản. Cuối cùng, họ nhận ra rằng: Họ không thể bán Coca-Cola ở những nơi mà người dân không biết đó là sản phẩm gì. Trong vòng một năm, các hoạt động của công ty lần lượt bị ngưng trệ ở Burma, Columbia, Newfoundland và các thành phố khác ở Mexico. Nhiều nhà máy đóng chai khác của công ty ở châu Âu cũng phải thu hẹp sản xuất. Trong một tháng, tổng doanh thu của công ty ở Pháp chỉ đạt con số rất thấp: 94,22 đô-la.

Thời gian đó, Woodruff cũng không làm gì nhiều để duy trì kế hoạch mở rộng thị trường châu Âu. Mùa xuân năm 1925, ông đáp thuyền tới châu Âu, nhưng chuyến đi này chỉ như một cuộc du ngoạn chứ không phải để làm ăn. Sau bữa tiệc xa xỉ ở khách sạn Barclay, New York, ông cùng Nell lên chuyến tàu SS Beren Garia sang Anh. Đi cùng họ là một nam nhân viên trẻ tên là Frank Harrold. Anh mang theo 1.000 đô-la tiền mặt. Chỉ sau một tuần, số tiền đã cạn. Tính đến lúc Woodruff kết thúc chuyến thăm Pháp, Bỉ, Hà Lan, Thuỵ Sĩ, Đức và Monte Carlo, họ đã tiêu hết 5.000 đô-la. Văn phòng công ty đã mất nhiều tháng để làm sáng tỏ các khoản chi tiêu của họ.

Một sự kiện đầy kịch tính đã diễn ra trong chuyến đi này. Tại một casino sang trọng ở Monte Carlo, Woodruff chơi trò quay số và quay đúng con số chiến thắng. Thay vì trả tiền, người cầm trịch gạt con xúc xắc của Woodruff và đẩy cho một đám chơi khác. Woodruff nhoài người với con xúc xắc cho vào túi và dõng dạc nói: “Xin lỗi, anh không thể quay tiếp chừng nào chưa thanh toán cho tôi.”

Câu chuyện trên đã làm tăng danh tiếng cho người đàn ông dũng cảm Woodruff, nhưng cũng cho thấy sự thiếu hiệu quả trong chuyến đi này. Hội đồng quản trị trao cho ông quyền thiết lập hoạt động của Coca-Cola ở Anh trong chuyến công du này. Nhưng rõ ràng, ông không làm được gì ngoài giám sát việc đăng ký nhãn hiệu. Ông đã thụ động tuân thủ theo những áp đặt chặt chẽ của cha mình và các thành viên khác trong hội đồng quản trị.

Tuy nhiên, Coca-Cola chắc chắn sẽ trở thành một hiện tượng ở Bắc Mỹ, ít nhất là trong tương gần.

Lãnh đạo công ty trong những năm 1920 đầy biến cố, Woodruff đã tạo nên hình ảnh một người đàn ông hài lòng với công việc và cuộc sống.

Mong muốn xây dựng thị trường xuyên lục địa của ông bị chững lại. Nhưng tại quê nhà, công ty lại làm ăn phát đạt, doanh thu tăng liên tục. Lúc này, người của Coca-Cola thích nói chuyện về những con số. Lý do rất dễ hiểu: doanh thu của họ luôn tăng. Tại hội nghị hàng năm của công ty tổ chức đầu năm tới, Harrison Jone nói về Coca-Cola với một giọng hào

hứng: “Số tiền mặt đã đạt hai tỷ, gấp 400 triệu lần so với năm 1924,”. “Nếu xếp các chai Coca-Cola nối tiếp nhau, chúng sẽ kéo dài 296.000 dặm, gấp hơn 11 lần chu vi trái đất. Nếu đặt những chai này lên kệ, 24 chai một kệ, chúng sẽ choán hết một khoảng diện tích 5 dặm vuông. Bạn phải có một nhà kho 3.200 mẫu Anh để bảo quản chất lượng sản phẩm. Nếu xếp đỉnh nối đỉnh cùng với nhau, chúng sẽ cao 12.600 dặm trong không khí...”

Những người trong công ty gọi đây là phép tính “gee–Whizzers”. Những con số này là kết quả có được từ phòng thống kê của công ty – một bộ phận được Woodruff tạo ra để theo dõi và thúc đẩy tiến trình hoạt động của công ty. Woodruff cho rằng bán hàng cũng là khoa học, là nghệ thuật. Ông hướng các chương trình marketing của công ty theo hướng làm tân tiến, tận dụng những thuận lợi hiện có tại đất nước mình.

Khi các phương tiện giao thông cơ giới trở nên phổ biến và có thể đến được cả những vùng xa xôi, Woodruff yêu cầu tiến hành một nghiên cứu thấu đáo về các điểm nút giao thông trên toàn quốc và phòng thống kê đã tìm ra những điểm nút giao thông đông đúc nhất. Với việc đặt biển quảng cáo tại các điểm chiến lược, công ty đã trở thành doanh nghiệp sử dụng các biển quảng cáo nhiều nhất trên cả nước.

Năm 1927, khi hơn 6 triệu hộ gia đình sử dụng ra-đi-ô, Coca-Cola tiến hành tài trợ chương trình đầu tiên trên sóng phát thanh, chuỗi câu chuyện tình yêu với hai nhân vật chính là Vivian và Jim trên đài NBC nhưng lại chủ yếu nói lên sự say mê của mọi người với Coca-Cola. Công ty cũng tổ chức các cuộc thi viết và đã trao giải thưởng cho Mabell Millspaugh, một phụ nữ đến từ Anderson, Ấn Độ, vì bài viết của cô đã nêu được 6 điểm trọng tâm cho việc phổ biến Coca-Cola: hương vị, tinh khiết, tươi mát, tính bình dân, giá cả và giải khát.

Trong nội bộ công ty, diễn ra một kỷ niệm đáng nhớ. Một buổi chiều, Woodruff cho tập trung tất cả nhân viên công ty rồi sa thải họ. Sau đó, ông lại thuê họ làm việc với tư cách là nhân viên chăm sóc khách hàng. Đây dường như là một kế hoạch hơn là một sự dọa dẫm. Các nhân viên hiểu ra, công việc của họ không chỉ là bán được hàng mà còn phải biết phục vụ cho tốt.

Woodruff chọn văn phòng ở phố Plum làm trụ sở chính. Ông cho xây thêm tầng 4 và chuyển tới một phòng lớn hơn. Những đồ cồng kềnh như chiếc bàn kéo có từ thời cụ cố Robert Winship và George Waldo Woodruff đã choán hết khoảng không gian rộng. Ngoài cửa phòng, ông sắp xếp chỗ cho cô thư ký Mattie Lott. Các nhân viên dưới quyền đều là những người được ông trực tiếp tuyển chọn, cất nhắc. Họ là những người tuyệt đối trung thành và ngược lại, ông cũng rất tin tưởng họ. Năm 1925, tại cuộc họp hội đồng quản trị, một thành viên đề xuất khen thưởng ông số tiền 25.000 đô-la vì những thành tích ông đạt được. Ông từ chối nhận nếu hội đồng quản trị không cộng thêm 75.000 đô-la và chia đều cho tất cả nhân viên xuất sắc.

Với chính sách trả lợi tức đều đặn, giá cổ phiếu thường của Coca-Cola bắt đầu tăng nhanh và ổn định, với trị giá 160 đô la mỗi cổ phiếu, cao gấp bốn lần giá đưa ra ban đầu. Mặc dù trải qua một số đợt biến động nhưng công ty đã thanh toán hết các khoản vay và còn lãi 10 triệu đô-la, tương ứng với số cổ phiếu mà nhà Candler nắm giữ.

Cả hai cha con nhà Woodruff đều thu được lợi nhuận lớn nhờ thành công của công ty. Một lẽ tự nhiên, tất cả các cổ đông của Coca-Cola cũng được hưởng lợi. Nhà Woodruff và các cộng sự thân cận ở Tín thác Georgia thậm chí còn thu lợi nhiều hơn nhờ sự đầu cơ của Ernest vào cổ phiếu Coca-Cola. Ernest mua cổ phiếu cho chính ông, Robert, Tom Glenn và một số người khác trước khi xuất hiện thông tin có thể đẩy giá cổ phiếu tăng. Ví dụ, tháng 10/1926, họ tiến hành một cuộc mua bán lớn ngay trước khi thông tin được thông báo và nghiễm nhiên, họ được hưởng tỷ lệ chênh lệch là 16 đô-la cho mỗi cổ phiếu chỉ sau chưa đầy hai tuần.

Ernest cũng luôn biết tận dụng cơ hội khi cổ phiếu của công ty giảm giá để thu lợi nhuận. Nếu ông và những người khác dự đoán rằng sẽ có một đợt dìm giá cổ phiếu trong thời gian ngắn, họ sẽ tiến hành bán khống. Khi quyết định bán một số lượng cổ phần Coca-Cola, họ sẽ trì hoãn việc phân phối cổ phiếu cho đến thời điểm giá giảm trong tương lai, rồi sau đó hoàn tất giao dịch với mức giá ở thời điểm hiện tại và thu về lợi nhuận cao. (Bán khống sẽ

thất bại khi giá cổ phiếu tiếp tục tăng, nhưng trong trường hợp nhà Woodruffs, thông tin về các vấn đề của công ty đã giúp họ tránh khỏi những rủi ro thường gặp.)

Tính đến mùa xuân năm 1927, cổ phần của Ernest ở Coca Cola đã rất cao, với số lợi tức trong mỗi lần chi trả là hơn 4 triệu đô-la. Điều này khiến ông trở thành người giàu nhất Atlanta. Ở tuổi 37, Robert lúc đó cũng được coi là một triệu phú.

Vào ngày 5/3/1927, Robert và Nell cùng khởi hành một chuyến du ngoạn quanh bờ biển Nam Mỹ. Đây là thời gian họ không vướng bận công việc làm ăn ở công ty. Đó là chuyến đi thư giãn, trong lành mà đơn giản, là phần thưởng cho Robert vì những thành tích ông đạt được trong suốt bốn năm trên cương vị lãnh đạo. Sau này, ông thường nói: "Đó là thời điểm hiếm hoi trong cuộc đời tôi, lúc đó tôi cảm thấy mình thật giàu có."

Chỉ có nhóm đồng sự thân tín mới nhận ra rằng, Robert ngày càng bất mãn. Sự thực là ông có ý định rời bỏ Coca-Cola và dồn mọi thứ ông có vào một phi vụ làm ăn mạo hiểm.

Robert rất ham mê các thú chơi cờ bạc, cá cược. Ông chơi poke, chơi rulet và ham thích cá cược trong mọi sự kiện thể thao như các giải quyền anh, đua ngựa, các giải bóng đá thế giới, các trận đấu bóng của đồng nghiệp và cả các trận golf. Thậm chí, ông còn cá cược với những vị phó tổng giám đốc về các đợt bán hàng và số liệu sản xuất hàng tháng của công ty. Tiền thắng cá độ thường khá khiêm tốn, chỉ từ 10 đến 100 đô la, đôi khi chỉ là một bộ quần áo; nhưng điều đáng nói là ông thích như vậy.

Ông thấy mình thật may mắn. Mọi thứ dường như đều đem lại thuận lợi cho ông, ngay cả trong những rủi ro tình cờ. Trong chuyến du lịch cùng Nell đến Nam Mỹ, tàu của ông bị mắc lại ở Bahia, Brazil. Woodruff đã đặt cược với một số hành khách trên tàu rằng ông có thể đưa họ thoát nạn trở về nhà. Thay vì ngồi đợi tàu cứu nạn, ông cùng Nell nhảy lên khoang lái, lái tàu sang châu Âu qua đảo Canary, qua lục địa Bắc Mỹ, rồi quay trở lại New York để nhận tiền cá cược.

Trong công việc, Woodruff bắt đầu nói bóng gió về những kế hoạch mới. Ông nói với Joseph Bennett, một phụ tá thân cận rằng, trong khoảng 10 năm hoặc hơn nữa, ông muốn có một điều gì mới mẻ cho riêng mình. Bennett cảm nhận được một thay đổi nào đó sắp xảy ra.

Không một ai muốn Woodruff hành động hấp tấp, vội vàng, hành động mà không biết kết quả sẽ ra sao.

Mùa thu năm 1927, Walter White, người bạn tốt, người cố vấn dày dặn kinh nghiệm của Woodruff, cố gắng nắm quyền kiểm soát lợi nhuận trong công việc kinh doanh của gia đình. Công ty Motor White lúc này đang trải qua một giai đoạn khó khăn. Việc bán hàng bị ngưng trệ bởi khách hàng cảm thấy rằng không cần thiết phải mua những chiếc xe tải chất lượng cao khi chất lượng giao thông công chính đã tốt hơn trước rất nhiều. Walter White thấy mình ở vào tình thế tiến thoái lưỡng nan khi ông muốn trang bị lại máy móc cho nhà máy để sản xuất những sản phẩm có giá thành rẻ hơn. Ý tưởng đó đã vấp phải sự phản đối của gia đình, cũng như những thành viên khác trong công ty. Hy vọng có thể gây dựng lại sự nghiệp giống như Woodruff đã làm ở Coca-Cola, White lên kế hoạch mua lại một nửa trong số 800.000 cổ phiếu lưu hành của công ty Motor White. Đây là số cổ phiếu mà công ty công khai nắm giữ rồi biến thành của riêng. White mời Woodruff cộng tác trong cuộc chơi mạo hiểm này.

Ý tưởng thâu tóm công việc kinh doanh trong ngành công nghiệp xe tải nhận được sự đồng tình của Woodruff. Ông thích thú khi được quay lại làm ăn với Walter White. Tình bạn của Woodruff với White ngày càng trở nên sâu sắc khi họ cùng nhau lên kế hoạch mua đồn điền ở miền Nam Georgia. Họ cũng quyết định rời khỏi câu lạc bộ Norias, thay vào đó, họ muốn tự mình quản lý công việc, hưởng thụ những thú tiêu khiển mà họ thích.

Sự quay trở lại White Motor có ý nghĩa rất lớn đối với Woodruff. Ông ngưỡng mộ Walter White, người mà ông cho là một doanh nhân nổi tiếng, quyết đoán và lanh lợi. Có một câu chuyện về White mà ông rất thích. Đó là, một dịp, họ cùng một người khách cưỡi ngựa qua vùng đất Gates Mills – điền trang của White ở ngoại ô Cleveland. Khi họ dừng lại bên chuồng ngựa, người khách hỏi White rằng ông đang sở hữu bao nhiêu con ngựa. Xem đây là

câu hỏi bất lịch sự và không cần trả lời, White đáp rằng ông không biết. Lúc đó, người trợ tá bất chợt nói to: “Ngài có 29 con ngựa, và một cặp ngựa non.” Buổi sáng hôm sau, White nói với Woodruff ông phải sắp xếp lại vài thứ ở chuồng ngựa. Ông nói: “Tôi sẽ giết gã nhiều chuyện kia. Hắn biết quá nhiều.” Woodruff luôn cố học tập những đức tính của White: thận trọng, uy nghiêm, oai vệ, sắc bén khi cần thiết và là một đàn ông đích thực.

Ngày nào Woodruff còn ở lại Coca-Cola, ông sẽ còn bị cha mình giám sát. Ở thời điểm này, mối quan hệ của họ có phần tốt hơn. Nhưng không có sự đảm bảo nào cho thấy mối quan hệ của họ sẽ luôn yên ấm. Không có bất cứ một thỏa thuận hay cam kết nào bảo đảm rằng cha ông và những người trong Tín thác Georgia sẽ tiếp tục duy trì công ty. Trên hết, Ernest Woodruff là một nhà tài phiệt. Ông có thể bán tất cả cổ phần của mình ở Coca-Cola nếu có cơ hội. Theo quan điểm của mình, Robert cảm thấy ông đã hoàn thành công việc được giao. Ông đã chứng minh bản thân cho cha ông thấy và bây giờ, đã đến lúc ông bắt tay xây dựng sự nghiệp riêng trong lĩnh vực mà ông tâm huyết và đam mê nhất.

Nhưng số tiền ông cần cho công việc kinh doanh lại quá lớn. Ông phải có hơn 10 triệu đô-la để tham gia vào kế hoạch của White và những đối tác khác, trong đó có cả Walter Teagle – ông trùm của tập đoàn dầu mỏ Standard Oil. Woodruff – chỉ là nhân viên tập sự trong lĩnh vực này nếu so với họ, hết sức căng thẳng để làm sao có đủ tiền tham gia vụ kinh doanh này.

Ông quyết định bắt tay vào thực hiện. Ngày 11/10/1927, Woodruff chỉ dẫn cho Hornblower & Weeks, nhà môi giới chứng khoán của ông ở New York, bán khống ra 4.600 cổ phiếu Coca-cola, thu về 560.000 đô-la. Ông quyết định mạo hiểm với một nửa vận may của mình, và cá cược rằng giá cổ phiếu sẽ giảm mạnh trong thời gian tới. Ông lên kế hoạch mua số lượng lớn cổ phiếu với giá rẻ, dành ra khoản lợi nhuận khá lớn cho việc mua cổ phần của công ty White Motor.

Woodruff thận trọng che giấu vai trò của mình trong giao dịch, điều khiển vụ mua bán thông qua những tổ chức bù nhìn và sử dụng người đại diện để ký kết những giấy tờ cần thiết. Những gì mà ông đang làm không hẳn là bất hợp pháp, nhưng đó là một hành động đi

ngược với những nguyên tắc kinh doanh của một ông chủ. Woodruff có thể gây tổn hại đến lợi ích công ty khi ông dùng công ty để cá cược. Đây là một sự xung đột trực tiếp về lợi ích.

Nhưng khi toàn bộ sự việc xảy ra, không có một chứng cứ nào chứng tỏ Woodruff đang có ý định phá hoại công ty. Ông có lý do để tin rằng hành động của mình không đi chệch hướng đã định. Ông hy vọng không có bất cứ một sự can thiệp nào. Sau một vài năm thịnh vượng, phòng thống kê của công ty cảnh báo về tình trạng suy thoái và số lượng hàng hóa bán ra của Coca Cola giảm mạnh trong suốt mùa hè. Bộ phận này cũng chỉ ra những khó khăn có thể gặp trong thời gian tới.

Thông tin mật được truyền trên tờ tin nội bộ "những vấn đề của công ty" có trích dẫn quy định tăng thuế mới của nhà nước (bao gồm thuế doanh thu tính vào 1 xu cho mỗi chai nước ngọt ở Nam Carolima). Bố mẹ, thầy cô phản đối việc trẻ nhỏ uống Coca-Cola, thậm chí còn có cuộc thi "thị trường 5 xu" từ kẹo, kem, bánh ngọt và nhiều thứ khác. Một số người quyết định quảng cáo bằng ấn phẩm xuất bản, đặc biệt trong lĩnh vực dinh dưỡng. Một nhà báo thêm rằng "nó như một bom thư" vì chính phủ liên bang đang trở lại mối lo ngại về thành phần trong đồ uống Coca-Cola. Ngoài ra, còn có những thông tin không chính thức về việc hạ viện ủng hộ đề xuất đánh thuế nhập khẩu đường.

Mối đe dọa cấp bách đối với công ty lúc này là những đổi thay đang gia tăng trên trường quốc tế, chủ yếu ở Liên minh các quốc gia trong việc kiểm soát nạn buôn lậu ma tuý. Quốc hội Mỹ dự tính ban bố luật cấm xuất - nhập khẩu lá coca hay bất cứ sản phẩm nào được làm từ thứ lá đó, ngay cả khi chất cocain bị bỏ hoàn toàn. Công ty đang phải đối mặt với khả năng bị mất nguồn cung cấp lá coca để sản xuất Merchandise No 5. Tình hình nguy cấp đến mức Woodruff phải bí mật thuê nhà máy sản xuất cocain ở Lima, Peru. Nếu sự việc bại lộ, chắc hẳn ông sẽ khó giải thích trước công luận.

Những khó khăn trên tưởng chừng sẽ làm công ty đứng bên bờ vực phá sản, nhưng số lượng Coca-Cola bán ra đang tăng lên, khiến giá cổ phiếu của công ty lại hồi phục. Mùa thu năm 1927 ghi nhận sự hồi phục thành công của công ty, ngày càng có nhiều dấu hiệu cho thấy Woodruff đã thất bại ngay trong vụ cá cược của chính ông. Giờ đây, nhu cầu về Coca-

Cola trong cả nước đang ngày càng cao. Cụ thể, một khách hàng ở New Orleans tên là A. B. Freeman đã trở thành thành viên đầu tiên của Quarter of a million gallon club (Câu lạc bộ 1/4 triệu gallon) của công ty. Ông uống rất nhiều nước xi rô trong vòng chưa đầy một năm. Như vậy, thay vì phá sản, công ty đã dẫn đầu về lợi nhuận thu được.

Woodruff đã đưa ra "một dự đoán tồi", và giờ đây ông đang cảm thấy bị áp lực nặng nề. Ông từ chối tiến hành bất kỳ biện pháp nào có thể gây tổn hại cho công ty. Để có thể bán khống, ông phải có trong tay 4.600 cổ phiếu của Coca-Cola. Ông hoặc phải mua chúng trong "chợ đen" hoặc phải lấy từ số cổ phần ông có trong công ty. Cả hai phương án này đều không khả thi.

Ernest Woodruff cảm thấy lo lắng cho con trai. Robert đã hành động hoặc thiếu suy nghĩ hoặc thiếu may mắn và giờ bị khủng hoảng trầm trọng. Gần chín năm trước, khi bắt đầu mua Coca-Cola, Ernest đã nắm quyền kiểm soát hoạt động mua bán cổ phiếu của công ty. Nhưng ông không gặp rủi ro nào đáng sợ như Robert. Kinh doanh với số lượng lớn cổ phiếu trong cùng một thời điểm, Ernest coi thị trường là một sở thích của riêng mình. Ông nắm giữ phần lớn của cải của Coca-Cola cùng những trái phiếu, ngân phiếu ở kho bạc Liberty và những khoản đầu tư khác. Robert đã mang một nửa số tài sản của mình ra đánh cược, tưởng rằng cầm chắc phần thắng trong tay, nhưng cuối cùng lại thua thảm hại. Ernest la rầy con trai vì sự ngu dốt: "Hãy học cách kiềm chế trước những cám dỗ và tránh xa ảnh hưởng xấu của xã hội vì chúng không bao giờ song hành cùng sự thành công và giàu có."

Tuy rất giận, nhưng Ernest không bỏ rơi con trai mình trong lúc hoạn nạn. Nếu như có một điểm dễ chịu trong tính cách của Ernest Woodruff, thì đó là lòng vị tha mà ông thể hiện với bạn bè và gia đình khi họ mắc lỗi. Hiếm khi bắt gặp ông ngạc nhiên nếu thấy ai đó dẫm lên vết xe đổ của mình, và khi họ mắc vào, ông sẵn lòng ra tay cứu giúp. Một người bạn của ông kể lại: "Ernest sẵn sàng giúp bạn thoát khỏi những tình huống nguy cấp nhất. Ông ấy có thể đưa bạn vào thử thách và khi bạn đang vùng vẫy đến tuyệt vọng thì ông ấy sẽ là người đầu tiên đến cứu bạn."

Giờ đây Ernest cũng áp dụng quy tắc này với con trai. Trong những ngày cuối cùng của năm 1927, đầu đông năm 1928, Ernest cùng một số cổ đông khác của Coca-Cola trong Tín thác Georgia đưa cổ phiếu Coca-Cola hoạt động trở lại với ý định làm hạ giá cổ phiếu để cứu Robert. Ernest nắm 3.400 cổ phiếu trong cổ phần chung của Coca-Cola. Theo thói quen, kế hoạch của Ernest luôn được giữ bí mật, không một ai biết kế hoạch đó sẽ được thực hiện ra sao. Ông luôn cho rằng mình khôn ngoan hơn người. Nhưng không đúng như dự đoán của ông, thay vì giảm giá, giá cổ phiếu của Coca-Cola lại tăng lên.

Hoạt động bán khống của nhà Woodruffs và Tín thác Georgia gặp trở ngại lớn, nhiều nhà đầu tư tin rằng hãng Coca-Cola là nơi tuyệt vời để đầu tư và họ sẵn sàng chi thêm tiền để mua toàn bộ số cổ phiếu tung ra thị trường. Đầu tháng 3/1928, khi giá cổ phiếu của Coca-Cola lên tới 130 đô-la/cổ phiếu và bắt đầu tăng lên 140 đô-la, giới báo chí tài chính phố Wall đã gây sự chú ý của công luận bằng hành động khó hiểu.

Phóng viên B. C Forbes đến phỏng vấn Robert Woodruff, và ông ra về cùng lời phàn nàn, Robert lặng lẽ hơn thường lệ. Nếu tinh ý, chắc hẳn Forbes đã thấy sự lúng túng của Woodruff. Đáng lẽ, phải vui mừng trước thành công của công ty, thì ông lại cảm thấy lo lắng. Lời nói của ông với Forbes mang chút châm biếm: "Tôi luôn nghĩ đến những rắc rối có thể xảy ra với công ty. Khi một năm mới đến, tôi lại tự nhủ rằng chắc chắn có những điều đau đầu xảy ra, ngăn cản sự phát triển của công ty." Woodruff cười và nói thêm: "Có lẽ vì luôn thấy được rắc rối nên chúng tôi có thể tránh được."

Trong tuần đầu của tháng 4/1928, cổ phiếu của Coca-Cola đóng cửa ở mức 146 ¾ đô-la, cả phố Wall náo động. Họ bàn tán về số phận của những nhà đầu cơ. Barnum, phóng viên chuyên mục thông tin tài chính, điểm qua những đợt tăng giá bất thường của cổ phiếu Coca-Cola và kết luận bất cứ ai kinh doanh bất chính, tức là bán khống cổ phiếu sẽ phải chịu "hình phạt khủng khiếp" này.

Nhưng ai đang đứng đằng sau mọi chuyện? Câu hỏi được đặt ra nhưng Barnum không biết và cả phố Wall cũng không biết. Ngày 9/4/1928, báo Associated Press thông báo về "cú

nhảy thần kỳ" của cổ phiếu Coca-Cola, vượt lên mức hơn 160 đô-la một cổ phiếu. Cuộc chiến sắp xảy ra nhưng những bên tham chiến thì vẫn giấu mặt.

Ngày sau đó, danh tính của người mua xuất hiện.

Lindsey Hopkins lớn lên trong nghèo khó tại vùng Reidsville, phía Bắc Carolina. Ông bắt đầu học việc tại xưởng in của báo Greensboro Partriot, với số lương ít ỏi 2 đô-la một tuần. Khi tốt nghiệp, ông bán dầu nhớt và sớm bộc lộ khả năng kiếm tiền khi đầu tư vào những lĩnh vực mới.

"Đừng do dự mà hãy tận dụng thời cơ," là phương châm sống của Hopkins. Năm 1909, ông đến Atlanta buôn bán ôtô Overland, sau đó nhanh chóng đầu tư vào ngành thương mại hàng không. Năm 1911, Hopkins mua chiếc máy bay hai tầng hiệu Curtiss. Sau khi thất bại trong ngành này, ông chuyển sang đầu tư vào lĩnh vực điện ảnh, với bộ phim có tên Death of a Nation (Sự diệt vong của một quốc gia) và phần tiếp theo Birth of a Nation (Sự hồi sinh của một quốc gia). Ngoài ra, ông còn tiến hành đầu tư vào thị trường vải bông, đường sắt, cao su và vận tải biển. Năm 1921, khi giá cổ phiếu của Coca-Cola đang rất thấp, Hopkins đã mua vào. Đến mùa xuân năm 1928, ông trở thành cổ đông chính của công ty.

Hopkins cao, gầy, đầu hói, rất sắc sảo, là người thích giao du và mê sự chỉn chu, sang trọng, nhưng cũng rất dễ tính. Một người bạn của Hopkins nhận xét, Hopkins có "sự nhanh trí trời ban, dám nghĩ dám làm và rất hiếu chiến; nếu đã theo đuổi mục tiêu, ông ta sẽ không biết điểm dừng". Ông tin rằng Coca-Cola "ít có triển vọng để tiếp tục phát triển'' nên chắc chắn Ernest Woodruff đang cố bán khống cổ phiếu để kiếm lợi. Hopkins muốn phanh phui hành động này.

Ngày 9/4/1928, Hopkins tiết lộ với tờ Associated rằng ông chính là cổ đông góp phần đẩy giá cổ phiếu Coca-Cola tăng lên. Bước tiếp theo, ông đến chi nhánh chính của ngân hàng quốc gia Chase tại New York vay 1 triệu đô-la tiền mặt trong vòng sáu tháng để mua thêm cổ phần. Ba tuần sau đó, Hopkins và nhà Woodruffs lao vào cuộc chiến dữ dội tranh giành cổ phần trong công ty. Trong khi Ernest, Robert và đồng sự ở Tín thác Georgia đang tìm

cách hạ giá cổ phiếu thì Hopkins dùng hàng ngàn đô-la mua vào, củng cố địa vị và đẩy giá tăng cao.

Đó là câu chuyện của giới doanh nhân ở Atlanta. Sự thật là trong lúc này, Ernest đang cố gắng để thương lượng với Hopkins. Tại Tín thác Georgia, ông gọi điện cho Hopkins và nói: "Linsey, tôi muốn nói chuyện với anh, anh có thể đến văn phòng của tôi không?" Hopkins trả lời: "Rất vui nếu được tiếp ông, cửa phòng tôi luôn rộng mở." Và không có buổi thương lượng nào diễn ra.

Tiếp theo, Hopkins yêu cầu có danh sách tên và địa chỉ của tất cả cổ đông trong công ty, dự định viết thư khuyên họ nên giữ lại cổ phiếu. Nhưng công ty từ chối yêu cầu đó. Hopkins giận dữ, một lần nữa định phanh phui bí mật về việc kinh doanh bất chính của công ty trước công luận. Ông cho báo pháp luật Atlanta hay tin các thành viên trong Tín thác Georgia đang kinh doanh khống cổ phiếu trên thị trường; chính họ đã tìm mọi cách làm giảm giá cổ phiếu để kiếm lợi bất chính và Woodruff là kẻ cầm đầu.

Lời cáo buộc của Hopkins trước công luận làm cả phố Wall và Atlanta bừng tỉnh, xôn xao bàn tán. Ban giám đốc và các cổ đông trong công ty bị "bắt quả tang". Sự việc này tố cáo Ernest và cộng sự của ông coi công ty như trò đùa, cố tình phá hoại công ty vì đã dùng thủ đoạn làm giảm giá trị cổ phiếu. Riêng Ernest bị buộc tội xâm phạm bí mật kinh doanh chiến lược của công ty.

Hopkins và người dân thành phố Atlanta rất ngạc nhiên khi thấy Ernest hoàn toàn suy sụp và quyết định bán công ty.

Tính đến thời điểm đó, Ernest và đồng sự của ông trong Tín thác Georgia đã bán rất ít số cổ phiếu của mình trong Coca Cola. Họ kinh doanh khống bằng cách bỏ tiền túi để mua cổ phiếu trên thị trường và mất gần hết khi giá cổ phiếu tăng lên. Trên thực tế, họ vẫn nắm giữ phần lớn số cổ phần của Coca-Cola, tương ứng với gần một nửa số cổ phiếu.

Ngày 16/4/1928, một tuần sau khi bị Hopkins phanh phui sự thật, Ernest lệnh cho Chủ tịch của Tín thác Georgia khi đó là Tom Glenn gửi thư đến toàn thể cổ đông của tập đoàn Coca Cola, đề nghị họ góp cổ phiếu lại rồi bán ra cùng một lúc.

Lá thư được đăng lên trang đầu của tờ tin tức Atlanta Journal. Có chữ ký của Ernest và những nhà đầu tư có quan hệ mật thiết với Tín thác Georgia như Jim, Charles Nunnally, Bulow Campbell, Charles Wicker Sham và J. N. Goddard, thông điệp bức thư thể hiện rõ: Ernest Woodruff và cộng sự có ý định rút khỏi Coca-Cola. Họ đang tìm kiếm những nhà đầu tư có khả năng mua lại cổ phần của họ. Nếu việc mua bán diễn ra tốt đẹp thì Linsey Hopkins sẽ bị cô lập vì một cổ đông "thấp cổ bé họng" như ông sẽ bị đánh bật khi người chủ mới lên nắm quyền.

Tuy nhiên, trong lá thư đăng trên tờ tin tức, người ta phát hiện không có chữ ký của W. C. Bradley. Điều này cho thấy có sự bất đồng quan điểm trong kế hoạch bán công ty của Ernest. Khi phóng viên báo tin tức phỏng vấn Bradley để tìm kiếm lời giải thích về sự "vắng mặt" này, câu trả lời của ông đã khẳng định mối nghi ngờ của công luận. Ông nói: "Hãy hỏi người khác, tôi không liên quan gì đến việc này. Tất cả đều do Tín thác Georgia thực hiện."

Buổi sáng thứ hai ngày 30/4/1928, cuộc họp giữa các giám đốc của tập đoàn Coca-Cola diễn ra tại Atlanta trong bầu không khí căng thẳng và nặng nề.

Chỉ một số cổ đông chính thức bỏ phiếu ủng hộ tăng cổ tức từ 5 đô-la lên 6 đô-la cho mỗi cổ phần trong một năm. Lợi nhuận trong quý đầu tiên của năm 1928 đã tăng lên, điều này ảnh hưởng tích cực đến các cổ đông trong công ty. Các cổ đông sẽ được hưởng mức lãi cao, điều đó khiến họ không còn ý định bán cổ phiếu ra thị trường. Quan trọng hơn cả là điều đó khiến Ernest và cộng sự của ông không còn ý định phá giá cổ phiếu nữa.

Nhưng đó là kết quả duy nhất của cuộc họp mà ban giám đốc đạt được sự đồng thuận. Linsey Hopkins yêu cầu được tham gia buổi họp và được ghi tên trong ban quản trị. Woodruff thật sự phẫn nộ vì đại đa số cộng sự của ông tán thành. Hopkins nói rằng ông rất tin vào công ty cũng như triển vọng phát triển của nó. Ông tha thiết kêu gọi tình đoàn kết

giữa các thành viên trong hội đồng quản trị. Ông cho rằng sự phân chia 4 - 1 đối với cổ phần chung sẽ giảm giá mỗi cổ phiếu. Do vậy sẽ thu hút được sự đầu tư của những thương nhân nhỏ và sẽ mở rộng quyền sở hữu trong ban quản trị.

Thông điệp mà Hopkins không nói ra nhưng bất cứ ai có mặt trong phòng đều hiểu rõ là lời chỉ trích nhằm thẳng vào Ernest. Khi nói về sự mở rộng quyền sở hữu đối với cổ phần trong công ty, Hopkins ngầm ám chỉ, phe của Woodruff trong Tín thác Georgia đã không thể kiếm được khoản lợi nhuận cao nhất từ Coca-Cola và châm biếm rằng một người lang thang đường phố cũng có thể làm việc này tốt hơn họ. Việc Hopkins nhục mạ Woodruff ngay trong căn phòng quả là liều lĩnh. Điều đáng chú ý hơn cả là một số vị giám đốc đã nhanh chóng nắm lấy cơ hội này để lấy lòng Hopkins. Họ nói rằng những đề xuất ông đưa ra đều có lợi cho công ty.

Woodruff và đồng sự ngồi im lặng trong suốt buổi họp. Ngay khi kết thúc, một phóng viên đã tiến đến Tom Glenn và đề nghị ông phát biểu. Ông trả lời trong khi cố kìm nén cơn tức đang trào ra: "Tôi không có gì để nói." Phe cánh ở Tín thác Georgia có lẽ giờ đây đang âm mưu nổi loạn chống lại ban giám đốc.

Vẫn như mọi lần, Ernest luôn có những trù tính riêng. Bởi vậy, hai ngày sau cuộc họp, theo tờ Crescent Limited, Ernest đã có mặt trên chiếc xe Pullman đến ga tàu phía Nam, trong vai một hành khách sang trọng trên chuyến tàu đến thành phố NewYork. Tờ tin tức Atlanta Journal nhận định, có lẽ ông không tìm được người mua lại tập đoàn Coca-Cola khổng lồ. Nhưng sự thật thì ngược lại.

Khi đến Manhattan, Ernest đã có những buổi họp bí mật với Gene Stetson, chủ ngân hàng Guaranty Trust, người đã giúp ông mua lại Coca-Cola từ gia đình Candler năm 1919. Stetson là một cổ đông lớn của Coca-Cola và cũng là thành viên trong ban quản trị. Ông luôn là người có mặt trong các vụ làm ăn của Coca-Cola với phố Wall. Woodruff và Stetson không thường xuyên gặp nhau kể từ khi họ bất đồng quan điểm trong việc điều hành công ty và giải quyết các vấn đề tài chính. Tuy nhiên, họ vẫn tin tưởng nhau và giữ mối quan hệ thân tình.

Một lần, Stetson đã nói về Ernest: “Tôi luôn xem Ernest là nhà kinh doanh vĩ đại nhất mà tôi từng biết". Stetson đã trù tính sáp nhập Coca-Cola và Canada Dry Ginger Ale thành một doanh nghiệp kinh doanh nước giải khát tầm cỡ thế giới. Bởi vậy, 3 năm trước, ông tham gia ban quản trị của Canada Dry với hy vọng hiện thực hóa ý tưởng này. Ông sẵn sàng thương thuyết với Chủ tịch của Canada Dry, P. G. Saylor ngay khi Ernest bật đèn xanh.

Canada Dry là loại đồ uống cấm. Nó phát triển nhanh chóng từ một loại hỗn hợp và trở thành loại nước uống phổ biến. Có nhà văn đã ví nó như “câu chuyện thần kỳ” đạt được thành công trên thương trường. Lượng hàng bán ra của loại nước uống Ginger Ale bất ngờ tăng từ 1,7 triệu chai năm 1922 lên hơn 50 triệu chai chỉ sau bốn năm. Giới chức trong công ty Canada Dry hiểu rằng việc liên doanh này là cơ hội tốt để xâm nhập vào thị trường của 1.250 chai nước Coca-Cola và nửa triệu đại lý phân phối trên toàn thế giới, mở rộng thị trường tiêu thụ.

Rất khó giải thích tại sao hãng Coca-Cola lại quan tâm đến thỏa thuận sáp nhập này như vậy, có lẽ vì Canada Dry sẽ đem lại một sự tái sinh mới. Một tòa báo kinh tế bình luận sự việc ngược đời "cá bé nuốt cá lớn" này là điều khó tin. Tuy nhiên, Woodruff và Steston đang bàn với Saylor, Chủ tịch công ty Canada Dry để chuẩn bị kế hoạch sáp nhập. Họ thỏa thuận sẽ đưa cổ phiếu của công ty mới lên sàn chứng khoán khi việc hợp nhất giữa hai công ty thành công.

Chiều thứ ba ngày 8/5/1928, tin đồn về buổi đàm phán trên bắt đầu kéo về các trung tâm môi giới chứng khoán của khu phố Wall. Việc mua bán chứng khoán diễn ra tấp nập giữa hai công ty trước khi sàn giao dịch chứng khoán New York đóng cửa một ngày. Không rõ chi tiết về kế hoạch sáp nhập của hai công ty nên các nhà đầu tư nghiêng về Canada Dry. Do đó, giá cổ phiếu của công ty này tăng từ 7 đô la lên đến 85 đô-la.

Sau khi vụ việc xôn xao trên báo tài chính, tờ Atlanta Constitution đưa tin, một số giám đốc của Coca-Cola cũng tới New York để tham dự buổi thươnng lượng. Thực ra, họ nóng lòng đổ về New York để kiểm chứng lời đồn đại về cuộc đàm phán của Woodruff và Steston.

Trong ngày tiếp theo, thỏa thuận về việc sáp nhập giữa hai công ty hoàn tất. Chủ tịch Canada Dry, Saylor tuyên bố cuộc đàm phán của họ đã thất bại, do việc hợp nhất không tìm ra hướng đi cho công ty mới. Không ai đưa ra lời giải thích trước công chúng về lý do xác thực của sự đổ vỡ này. Báo chí đưa tin, một số cổ đông lớn của Coca-Cola bao gồm cả những thành viên trong nhóm của Ernest Woodruff tại Tín thác Georgia đã vào cuộc kịp thời và ngăn việc hợp nhất. Woodruff từ chối đưa ra bất kỳ lời giải thích nào.

Khi sự việc lắng xuống, Tom Glenn viết một bức thư khác gửi cổ đông của tập đoàn Coca-Cola với nội dung giải tán quỹ vốn chung họ đã góp ngày 16/4. Ông đề nghị mua lại cổ phần nếu họ bán ra.

Cuối cùng ban giám đốc cũng chấp nhận yêu cầu của Hopkins. Ông nhận được một lá thư cá nhân cùng với 2/4 tiền lợi tức. Thông báo này được gửi đến toàn thể cổ đông của công ty vào tháng 6/1928. Coca-Cola, Hopkins vui sướng nhắc lại một lần nữa, đây là một sự đầu tư rất tốt. Hopkins nhanh chóng thanh toán cho ngân hàng Chase khoản vay 1 triệu đô-la cùng lãi.

Vài ngày sau sự sụp đổ của chiến dịch cải tổ lại công ty của Ernest, Robert Woodruff đáp chuyến tàu Ile de France cùng Nell sang châu Âu bắt đầu kỳ nghỉ thường niên.

Ông cố tỏ ra không có chuyện gì xảy ra. Khi trở về nhà, ông lại tiếp tục công việc của mình ở phố Plum và đi làm như thường lệ. Ông trở nên vô cảm.

Các trợ lý của Woodruff cho rằng ông đã quá quẫn trí và không thể đưa ra một quyết định đúng đắn nào vào thời điểm này. John Staton, một kỹ sư trẻ, giỏi của công ty, đã đưa ra giải pháp cho vấn đề muôn thuở này là: phân phối những chai Coca-Cola lạnh, sạch cho những người bán lẻ. Sử dụng hộp gỗ và chất cách nhiệt làm từ Celotex nhúng nhựa đường, Staton tạo ra một máy làm lạnh có thể ướp lạnh 3 két nước ngọt chỉ với giá 12,5 đô-la và chỉ mất 15 phút để lắp ráp. Nhưng Woodruff vẫn lờ đi. Cuối cùng, Gene Kelly phải tới Asheville, Bắc Carolina, cắt ngang kỳ nghỉ hè của Woodruff để có được sự đồng ý miễn cưỡng của ông.

Tháng 9/1928, trong suốt cuộc họp với bộ phận bán hàng, Woodruff đã nói rất hăng hái rằng tất cả mọi người trong công ty phải nỗ lực làm việc. Sau đó, ông rời phòng họp trong khi những nhân viên đứng đầu của ông vẫn đang tranh luận về việc thay đổi thiết kế trong việc đóng gói những két 6 chai bán trên thị trường trong nước. Hamilton Horsey cố gắng thuyết phục Woodruff đồng ý thành lập dây chuyền đóng chai tại Đức và Pháp nhưng ông được thông báo rằng ông chủ quá bận, không có thời gian tiếp đón ông.

Sự thật là Woodruff vẫn muốn cộng tác cùng Walter White. Ông viết cho Walter: "Tôi đang rất nghèo." Tuy nhiên, cả hai vẫn cùng nhau thực hiện kế hoạch mua đất và trang trại ở vùng Tây Nam Georgia. Ông hài hước nói với White rằng có thể White phải trả toàn bộ số tiền mua đất, sau đó ông sẽ mượn tiền trả phần của mình. Ông tham gia hội đồng quản trị và ủy ban điều hành của White Motor và tiếp tục mua cổ phiếu cùng các cổ đông khác.

Vị thế tài chính của Woodruff không quá thảm hại nhờ ngày định giá số cổ phiếu Coca-Cola mà ông đã bán khống được hoãn lại. Không muốn nhìn thấy vị chủ tịch công ty lâm vào cảnh vỡ nợ, Tom Glenn và Harold Hirsch quyết định cho ông mượn số cổ phiếu trị giá hơn 1 triệu đô-la để giúp ông bảo toàn được vị trí của mình. Khoản nợ không kỳ hạn này giúp Woodruff bù lại những khoản thua lỗ khổng lồ, trong khi vẫn có khả năng vay mượn.

Tháng 2/1929, Woodruff, Walter White và các đối tác đã gần nắm được quyền kiểm soát White Motor. Tinh thần của Woodruff trở nên khá hơn. Ông và White cùng nhau tới khu đất của họ, một nông trang 30.000 mẫu Anh cùng các cánh rừng tự nhiên ở quận Baker. Họ gọi khu này là Ichauway (phát âm là "Itch_away"), theo cách gọi của người thổ dân là "nơi cừu ngủ". Với những dải đồi thông, sồi, cây bụi nhỏ và những vạt cỏ dày, đây thật sự là nơi cư trú lý tưởng cho các loài sâm cầm. Hàng ngày, ngồi trên lưng ngựa, Woodruff và White rong ruổi cùng những chú chó săn và bầy gà gô cùng thử nghiệm kỹ năng săn bắn.

Hai người tranh luận về việc chọn gỗ xây dựng. White muốn làm một tòa nhà lớn trên đỉnh núi đá vôi, nhìn xuống nhánh sông chảy qua khu đất của họ nhưng Woodruff không đồng ý. Woodruff muốn xây dựng một tòa nhà khung gỗ vững trãi với 7 phòng ngủ được trang bị đồ

dùng riêng, đặc biệt tiện lợi cho thú vui săn bắn, tiệc tùng, chơi bài của ông. Ý kiến của Woodruff được tán thành và công việc xây dựng bắt đầu được tiến hành.

Khi mùa hè năm 1929 qua đi, Woodruff trở nên hào hứng với cuộc sống ở Ichauway hơn là với công việc làm ăn. Ông nhận thấy cuộc sống ở vùng nông thôn thật khác với cuộc sống đầy đủ, tiện nghi và trải nghiệm mới mẻ này đã tác động sâu sắc tới ông. Ở quận Baker và nhiều vùng nông thôn miền Nam khác, người dân canh tác trên những mảnh đất cằn cỗi hay làm việc cần cù để đổi lấy những đồng lương ít ỏi. Trong khi những người giàu có miền Bắc lấy việc săn gà rừng làm thú vui, thì những người nghèo, người da đen, da trắng chỉ dám săn trộm để lấy thực phẩm sống qua ngày. Đồng tiền ở nơi này thật khó kiếm.

Sự lạc hậu ở vùng đất này để lại dấu ấn sâu sắc trong Woodruff. Sau này, ông thường nhắc đến câu chuyện về một người tá điền của ông – một người đàn ông da đen có tuổi, đến chỗ ông và cúi sụp đầu xuống đất trong khi người run lên bần bật. Woodruff quay lại, thoáng lo sợ. Người quản gia của ông giải thích, đó là căn bệnh sốt rét. Hơn 40% người dân trong vùng mắc căn bệnh này. Ngay lập tức, Woodruff ra lệnh cung cấp thuốc kháng sinh và phân phối tới các cửa hàng dược phẩm, các cửa hàng tạp hóa trong quận. Nhiều năm sau đó, những người dân Ichauway vẫn nhớ rõ những ngày hè khi các thùng thuốc được đưa tới. Thứ thuốc đó đắng làm sao và họ đã rất hạnh phúc và biết ơn khi được uống thứ thuốc đó.

Những người nghèo đói, bệnh tật mà ông gặp trong cuộc sống đã tạo nên một mảng đời mới trong Woodruff. Bây giờ, những hoạt động từ thiện có vẻ thu hút ông hơn. Bud Walker, một cậu bé người da đen sống ở Ichauway, mất một chân trong cuộc đi săn và phải chật vật vừa để mưu sinh, vừa để dành dụm lắp chân giả đã được Woodruff giúp đỡ hết lòng. Báo tin tức quận Baker bình luận: “Ngài Woodruff là người hào phóng và rất mực thương người. Việc ông giúp đỡ người nghèo trong quận được đánh giá cao.”

Tất nhiên, Woodruff không từ bỏ những thú vui của mình. Ông vẫn dành niềm đam mê cho các chú ngựa nòi. Ông vẫn đi du lịch thường xuyên, tới Califonia chơi golf trên bãi biển Pebble và đi nghỉ thường niên ở châu Âu vào tháng 8. Những thay đổi trong con người Woodruff không dễ gì nhận thấy được. Khi Dick Gresham, người bạn cùng phòng năm xưa

thất bại trong công việc và đề nghị Woodruff cho ông vay một khoản tiền nhỏ để trở về Scotland. Tuy nhiên, Woodruff đã từ chối. Ông nói với Greshman: "Trước tiên hãy làm tốt công việc của ông. Sau đó, ông có thể đi."

Đây cũng chính là lời khuyên cộc cằn mà người cha Ernest dành cho ông nhân dịp kỷ niệm sinh nhật lần thứ 40, khi ông đang trong giai đoạn chán nản và không quan tâm đến mọi thứ.

Buổi sáng thứ bảy ngày 28/9/1929, trên đường đến Cleveland làm việc, xe của Walter White gặp tai nạn. Ông bị gãy hai chân và nội thương nghiêm trọng. Ông qua đời một ngày sau đó.

Vụ tai nạn đẩy White Motor rơi vào thế hỗn loạn. Không một ai được chuẩn bị để kế nhiệm White, và cái chết của ông đã gây ra một cuộc tranh giành quyền lực giữa các thành viên trong gia đình cũng như ban quản lý công ty. Chỉ trong một tuần, cuộc họp hội đồng quản trị được triệu tập.

Hy vọng dẹp yên được mối thù hận và cũng để bảo toàn vị trí của riêng mình trong tương lai, Woodruff tới Cleveland và tạm thời tiếp nhận vị trí chủ tịch của White. Virginia, vợ White, ủng hộ Woodruff. Walter Teagle và các thành viên khác lúc đầu có ý định giành quyền điều hành công ty, nhưng sau đó cũng ủng hộ Woodruff.

Trước công luận, Woodruff thông báo rằng công việc của mình chỉ là tạm thời và tuyên bố ông vẫn sẽ tiếp tục là Chủ tịch của tập đoàn Coca-Cola. Khi trả lời thời báo New York Times bằng một giọng điềm tĩnh: "Có lẽ, tôi phải sống trong chiếc xe Pullman." Ở tuổi 39, ông trở thành chủ tịch cả hai tập đoàn. Đây được coi là chủ đề sốt dẻo để các tạp chí, các tờ thời báo khai thác và đưa tin.

Woodruff trấn an các nhà đầu tư và khách hàng rằng White Motor vẫn hoạt động bình thường trong thời gian tìm kiếm người kế nhiệm. Tờ Cleveland Plain Dealer ca ngợi Woodruff là "hình ảnh điển hình cho những nhà lãnh đạo trong ngành công nghiệp mang phong cách mới ở miền Nam."

Với thị trường cổ phiếu, phố Wall không có lời cam kết nào về tương lai của White Motor. Giá cổ phiếu của công ty bắt đầu tụt và ngày càng giảm mạnh. Ngày 24/10/1929, làn sóng chết chóc lan tỏa khắp nơi khi “ngày thứ sáu đen tối” làm cho thị trường cổ phiếu sụp đổ, dẫn đến cuộc đại suy thoái. White Motor vốn đã suy yếu, giờ lại mất thêm 1/3 giá trị công ty.

Tại tòa nhà White ở Cleveland, một bầu không khí ảm đạm bao trùm khắp nơi. Một buổi sáng đầu tháng 11, Woodruff đến dự buổi họp giám đốc các chi nhánh của tập đoàn và ông bắt gặp những ánh mắt thất vọng. Ông dùng căn phòng lớn trên tầng 6, yêu cầu bỏ hết điện thoại và không tiếp khách. Ông cho treo một biểu đồ bán hàng và một mẫu quảng cáo lên tường. Từ 8 giờ sáng cho đến hơn 6 giờ tối, thời gian nghỉ giải lao chỉ đủ để ăn bữa trưa, Woodruff kể cho đồng sự nghe về cuộc đời chìm nổi của ông. Điều đó là chưa đủ. Một ngày, số lượng hàng bán ra tăng lên nhưng rồi lại tụt xuống.

Kế hoạch thâu tóm quyền kiểm soát công ty của Woodruff sụp đổ do sức ép của thị trường đang bị mất giá. Giá cổ phiếu tụt giảm khiến các ngân hàng yêu cầu Woodruff và các đối tác của ông phải trả nợ nhanh chóng. Lúc này, sự hợp tác đôi bên cùng có lợi không còn tồn tại nữa. Nợ nần và buồn chán, Woodruff quyết định từ bỏ và giải tán quỹ vốn chung mà ông và White lập nên để thu lợi nhuận. Woodruff viết thư cho Walter Teagle, liệt kê những khó khăn với một giọng đầy buồn chán: “Tôi phải nói rằng đây không phải là một ‘thành công đáng thất vọng’. Một phân tích tỷ mỷ chỉ ra rằng tất cả chúng ta đã mua quá nhiều cổ phiếu giá cao và khi nó bắt đầu tụt giá, chúng ta thua lỗ.”

Hy vọng Woodruff quay lại ngành công nghiệp sản xuất xe tải đã biến mất cùng với White Motor.

Ông chưa bao giờ bình luận gì về cái chết của Walter White, nhưng sau vụ đâm xe, Woodruff đã thành lập hội đồng an toàn giao thông ở Atlanta. Ông cũng cho sơn lên những tấm pa-nô phía sau mỗi xe tải trong đội xe của tập đoàn Coca-Cola dòng chữ: “Hãy giữ cặp sừng của bạn, nếu không chiếc xe tải này sẽ kéo đi mất.”

Ông trở thành một tay lái cẩn trọng và chậm rãi. Thậm chí vào buổi tối, khi không có xe nào trên đường, ông vẫn nghiêm chỉnh chấp hành luật. Với ông, đó là cách tốt nhất để không gây tai nạn giao thông.

Woodruff quyết định dồn hết tâm huyết cho công việc ở tập đoàn Coca-Cola.

Năm 1929, công việc kinh doanh đạt kỷ lục. Lợi tức tăng, lợi nhuận tăng, doanh số bán ra tính theo gallon cũng tăng. Giá cổ phiếu của công ty giảm mạnh trong suốt thời kỳ suy thoái nhưng đã hồi phục nhanh chóng. Vào thời điểm cuối năm, khi Woodruff báo cáo số lượng hàng bán ra của công ty, tờ Chicago Journal đã viết: "Trong thời gian hạnh phúc nhất của mình, chủ tịch các tập đoàn cũng chỉ mong muốn có được báo cáo giống như bản báo cáo mà R. W. Woodruff đã trình bày ngày hôm nay."

Hình ảnh của Coca-Cola trong giai đoạn này thể hiện tinh thần hiện đại, hồ hởi của thời kỳ nhạc Jazz. Cô gái trên các tờ lịch quảng cáo của Coca-Cola giờ đây tươi trẻ trong những bộ váy áo của những cô gái mới lớn với những đường viền cổ và trông họ có vẻ sẵn sàng nhảy khỏi trang giấy để khiêu vũ điệu Charleston.

Với sự nhanh nhẹn và tinh tế trong khả năng nắm bắt thị hiếu của người dân Mỹ, Archie Lee đã đưa ra khẩu ngữ mới cho Coca-Cola: The Pause That Refreshes (Ngừng tay, tận hưởng cảm giác sảng khoái). Thực hiện một loạt quảng cáo trên Saturday Evening Post, khẩu hiệu quảng cáo tập trung vào vấn đề nổi cộm đáng quan tâm. Đó là, những người lao động không kể đàn ông hay phụ nữ, đều có thời gian nghỉ ngắn trong ngày làm việc. Hình ảnh quảng cáo được đưa lên: một nữ thư ký đẩy ghế về phía ngược lại so với máy đánh chữ và mỉm cười thưởng thức Coca-Cola. Ở Mỹ, số lượng tiêu thụ tính trên đầu người tăng lên gấp đôi.

Tuy nhiên, đằng sau quang cảnh đó, công ty nhận thấy nguy cơ khủng hoảng do dư âm bóng đen của Coca-Cola trong quá khứ. Một nhóm các nhà hóa học của Ban quản lý thuốc diệt côn trùng, thuốc và thực phẩm Mỹ ở Wasington đã tiến hành kiểm tra lô hàng Merchandise No.5 và tìm thấy lượng ecgonine, một loại alcaloit có trong lá coca; chất này có thể được tổng hợp thành cocain. W. G. Campbell, giám đốc ban, phụ trách giải quyết các vấn đề điều tiết,

nói rằng ông đã yêu cầu phòng thí nghiệm tiến hành công việc này vì nghi ngờ "chắc chắn có chất gì đó ngoài caffeine trong Coca-Cola nên nhiều người mới nghiện Coca-Cola đến vậy."

Gần hai thập kỷ sau khi Tiến sĩ Harvey Wiley rời khỏi chính phủ, học trò của ông vẫn tiếp tục công việc. Trong những ngày Wiley còn làm việc, ecgonine rất khó bị phát hiện nhưng những tiến bộ trong phân tích hóa học đã giúp những người kế nhiệm ông có được công cụ mới để tiến hành tiếp công việc dang dở, và thực tế họ đang làm điều đó. Lo lắng trước kết quả kiểm tra, Harold Hirsch đã cử ngay nhà hóa học William Heath của tập đoàn tiến hành kiểm tra quy trình sản xuất No. 5.

Heath vội vã tới New Jersey, nơi Maywood Chemical Works sản xuất Merchandise No.5 theo hợp đồng. Ông phát hiện ra rằng dù đã có những biện pháp khắt khe trong quá trình khử cocain, vẫn có một lượng ecgonine rất nhỏ trong chất lắng lại, ngay cả khi đã chưng cất đến 2 lần. Không chỉ có vậy, các cuộc kiểm tra công phu có thể phát hiện ra lượng cocain siêu nhỏ có trong vài mẫu thử. Theo tính toán của Heath, lượng ecgonine vô vùng nhỏ, không quá 1/50 triệu. Heath cho biết, với số lượng cung cấp trong một năm vào khoảng 25 triệu gallon xi-rô Coca-Cola có lẻ, thì một ao xơ có chứa khoảng 6/100 cocain. Nhưng dù sao, con số này có thể gây ra nguy hiểm.

Giờ đây, chỉ một tiếng thì thầm về cocain thôi cũng có thể gây ra tai họa. Sau khi đánh bại Tiến sĩ Wiley trong cuộc chiến cocain ở Chattanooga, công ty cho xuất bản cuốn sách nhỏ công bố: "Không có bất kỳ một nguyên tử cocain nào trong đại dương Coca-Cola." Vậy làm thế nào để nhận thấy có nguyên tử cocain trong đại dương Coca-Cola? Liệu đối thủ và các công ty cạnh tranh với Coca-Cola sẽ nói gì về điều này?

Đáng ngại hơn là những vấn đề thuộc về luật pháp. Có lẽ chính phủ sẽ khởi kiện tòa án Mỹ chỉ vì lượng cocain và ecgonine rất nhỏ, nhưng các quan chức trong công ty không chắc chắn về điều này. Họ trở nên lo lắng khi phải đối mặt với nguy cơ sản xuất No.5 ở nước ngoài. Luật pháp liên bang rất nghiêm khắc trong việc cấm xuất khẩu ma túy sang các nước khác. Các nhà hóa học của chính phủ đã gửi kết quả phân tích cho Colonel Levi Nutt, Trưởng

Bộ phận thi hành án của Ban kiểm soát ma túy liên bang, và có vẻ như Nutt sẽ ra lệnh tịch thu hết.

Áp lực lại tăng lên, hội đồng quản trị lại mắc phải sai lầm nghiêm trọng khi đưa ra một quyết định có thể gây ra một vụ scandal tầm cỡ quốc tế. Woodruff quyết định tiếp tục sản xuất Merchandise No.5 tại nhà máy cocain mà công ty bí mật thuê ở Peru. Ông dự định chở No.5 trực tiếp từ đây tới các nhà máy đóng chai của công ty ở nước ngoài, nhờ đó tránh được việc phải xuất khẩu từ Mỹ. Ông không nghĩ đến việc nhân viên trẻ tuổi Claude Gortatowsky, người giám sát quá trình sản xuất, lại đem bán cocain, sản phẩm phụ được chiết xuất trong quá trình sản xuất. Gortatowsky đã bán 19 kg cocain cho những người buôn bán thuốc phiện ở Paris với giá 1.152 đô-la và sau đó, gửi toàn bộ số tiền thu được về Atlanta.

Không có cách nào để thay đổi vụ giao dịch đã diễn ra. Nếu chỉ một từ bị tiết lộ ra, công ty sẽ phải giải thích nhiều điều chứ không đơn giản là việc có hay không bột cocain trong Coca-Cola. Các nhân viên của Ban phòng chống thuốc phiện trung ương, quan chức phòng chống ma túy của liên minh các quốc gia đang đặt dấu chấm hỏi về việc sản xuất Coca-Cola ở Peru. Nếu họ nghiên cứu số hàng bán ra, họ sẽ khám phá ra rằng công ty đang buôn lậu ma túy.

Cùng lúc đó, công ty lại phải đương đầu với những khó khăn liên quan đến nhập khẩu. Luật pháp liên bang quy định việc nhập các loại lá coca vào Mỹ là hành động phạm pháp, ngoại trừ trường hợp phục vụ cho mục đích y tế hoặc nghiên cứu khoa học. Trước đây, việc cấm đoán này không gây trở ngại gì vì Maywood Chemical Works là nhà sản xuất cocain hợp pháp lớn nhất nước. Công ty nhập khẩu lá coca đơn giản chỉ để sản xuất cocain. Phần còn lại sau khi loại bỏ thành phần cocain được dùng để sản xuất Merchandise No.5. Nhưng sự thành công và phổ biến của Coca-Cola ngày càng tăng, đòi hỏi lượng lá coca vượt quá khả năng cung cấp của Maywood. Trong suốt thời gian đó, Coca-Cola buộc phải mua thêm cocain từ một nhà sản xuất hợp pháp khác, Merck & Company. Tuy nhiên, ngay cả nguồn hàng mới cũng không thể đáp ứng nhu cầu của hãng.

Cuối năm 1929, Woodruff phải đối mặt với tình trạng suy thoái. Các giám đốc sản xuất cho biết, nếu không hành động ngay thì đến ngày 1/2/1930 công ty sẽ tiêu thụ hết số lượng No.5. Thông báo này đã làm Woodruff phải đau đầu suy nghĩ.

Harrison Jones kể lại không khí trong văn phòng trên đường Plum: "Mỗi ngày, Woodruff gọi điện cho chúng tôi đến hai ba lần để hỏi về tiến độ sản xuất No.5. Ông ấy rất lo lắng, tất cả chúng tôi đều cảm thấy điều đó. Và thực tế là thời gian còn lại quá ngắn, chúng tôi không thể làm gì hơn được. Ngày 1/2 sẽ là ngày lượng cung cấp từ nhà máy ở Mỹ của chúng tôi cạn kiệt."

Woodruff hạ quyết tâm tiến hành một cuộc vận động hành lang, mục đích là xin miễn trừ cho hãng Coca-Cola khỏi những ràng buộc của luật cấm buôn bán ma túy. Nghị viện đang tiến hành sửa đổi đạo luật chất gây nghiện và Woodruff tìm cách thuyết phục họ sửa đổi theo hướng có lợi cho công ty.

Bước đầu, Woodruff cử Harold Hirch tới Washington gặp Tướng Nutt, ông này đã đồng ý kéo dài các hoạt động pháp lý để trì hoãn việc thực thi đạo luật. Tiếp theo Woodruff đến gặp hạ nghị sĩ Charles Crisp và thượng nghị sĩ Walter George đến từ Georgia. Họ đồng ý sẽ trình bày trường hợp của công ty ông trước hạ viện. Đặc biệt, Woodruff đã lấy lòng được người đứng đầu phong trào cải cách lúc bấy giờ, hạ nghị sĩ Stephen G. Porter, đến từ bang Pennsylvania, người đã lắng nghe người hùng của Coca-Cola với thái độ rất mực cảm thông.

Porter, chủ tịch uỷ ban giải quyết các vấn đề đối ngoại của hạ viện, đã lên một chương trình làm việc hứa hẹn. Trong gần một thập kỷ qua, ông đã tiến hành các cuộc thập tự chinh chống lại những quy định ngặt nghèo trong việc sản xuất và phân phối thuốc phiện, heroin và cocain. Ông cũng đi đầu trong phong trào đòi quyền chữa trị cho người nghiện ở các trại cai nghiện thay vì giam giữ họ trong nhà tù.

Trong một cuộc nói chuyện riêng với hạ nghị sĩ Crisp, Porter đồng ý sẽ ủng hộ việc chỉnh sửa đạo luật, cho phép nhập khẩu không hạn chế lá Coca vào Mỹ miễn là chúng được xử lý để loại bỏ cocain và ecgonine. Rõ ràng là những điều chỉnh này đã cứu Coca-Cola. Khi biết

tin này, một số đại biểu đã phản đối. Một số đại biểu khác đặt ra câu hỏi về những thử nghiệm gần đây và phát hiện của chính phủ về chất cocain có trong mẫu sản phẩm No. 5. Nhưng Porter đã tỏ thái độ bảo vệ Coca-Cola và cười nhạo ý nghĩ cho rằng Coca-Cola có chứa cocain và các chất gây nghiện khác. Công ty may mắn nhận được nhiều sự hậu thuẫn, những ý kiến phản đối dần lắng xuống. Hạ viện thông qua đạo luật Porter, giữ nguyên những sửa đổi của nó, và chuyển lên Thượng viện phê duyệt.

Trong nhiều năm, chính phủ cố gắng ngăn chặn việc trồng các loại cây có chất gây nghiện. Trong một hội thảo quốc tế, các đại biểu Mỹ cho rằng biện pháp chống buôn lậu thuốc phiện hữu hiệu nhất là ngăn chặn ngay từ khâu gieo trồng. Mỹ ép Anh tỏ thái độ cứng rắn chống lại việc buôn lậu thuốc phiện từ Ấn Độ và Trung Quốc. Với mong muốn chính phủ cho phép mở rộng thị trường lá Coca ở Peru, rõ ràng, Coca-Cola đang đi ngược lại chính sách của Mỹ.

Thượng nghị sĩ Crisp biết Bộ Ngoại giao đang lên kế hoạch chống lại những điều chỉnh của thượng viện. Ông cảnh báo Harrison Jones. Ngay sau đó, Harrison Jones thông báo tới Woodruff. Các lựa chọn có vẻ khá ngặt nghèo. Cố gắng thuyết phục thượng viện thông qua các điều chỉnh thì sẽ phải đối mặt với Bộ Ngoại giao, và điều này sẽ không có lợi cho công ty. Nhưng nếu dừng lại thì đồng nghĩa với việc công thức bí truyền phải thay đổi, đó là điều không thể được. Người ngoài có thể nhận thấy tình cảnh cười ra nước mắt của công ty, một cái gì đó giống như bức tranh biếm họa nổi tiếng của người dân New York. Nhưng với Woodruff, chuyện này không đáng cười một chút nào. Coca-Cola mà không có Coca thì không thể được. Dù chỉ với một lượng rất nhỏ, nhưng coca cũng làm cho người ta có cảm giác tràn đầy sinh lực, thoải mái, dễ chịu và khi nó không còn trong nước uống nữa, bất kì khách hàng nào trong 1 triệu người sẽ nhận ra điều này. Bỏ chữ Coca đi, người mua sẽ nghĩ rằng mình đang thưởng thức một thức uống khác.

Gần nửa thế kỷ nay, kể từ khi cốc Coca-Cola đầu tiên được phục vụ tại Willis Venable, người uống Coca-Cola luôn cho rằng thứ nước uống này có chứa thành phần tăng sinh lực. Không có Coca, mọi người sẽ cho rằng thức uống này đơn giản chỉ là sự hòa trộn giữa đường và

caffeine. Những năm qua, Coca-Cola đã trở nên quen thuộc với nhiều người tiêu dùng. Loại bỏ đi coca chẳng khác gì một hành động lừa dối.

Cuối cùng, Woodruff đã tìm ra giải pháp khôn ngoan. Ông kêu gọi sự giúp đỡ từ người bạn cũ ở câu lạc bộ Norias, thượng nghị sĩ Walter Edge của bang New Jersey. Edge là một nhà xuất bản, một chủ nhà băng giàu có đến từ thành phố Atlantic và là một nghị sĩ có ảnh hưởng lớn nhất thời bấy giờ của Đảng Cộng hòa. Ông đã thuyết phục ngoại trưởng J. P. Cotton chấp nhận giải pháp này. Hoàn toàn trái ngược với những gì đang xảy ra, chính quyền Hoover tuyên bố cho phép nhập lá Coca chưa xử lý vào Mỹ với số lượng không giới hạn, miễn là Coca-Cola phải khử cocain và các chất gây nghiện khác dưới sự giám sát của một tổ chức chuyên giám sát các chất ma túy.

Chính sách mới này cho phép Bộ Ngoại giao giúp đỡ tập đoàn Coca-Cola trong khi vẫn giữ thái độ cứng rắn trong hoạt động chống buôn lậu ma tuý. Công ty tiến hành bao mua toàn bộ số lá coca thu hoạch ở Peru, nhưng việc xử lý loại lá này phải diễn ra trên đất Mỹ, dưới sự giám sát của các nhân viên liên bang, đảm bảo tất cả các chất gây nghiện đều được loại bỏ. Sau những tranh luận, cuối cùng công ty quyết định ngừng sử dụng nhà máy ở Lima.

Cả hai viện của quốc hội đều đồng ý thông qua quyết định coi Coca-Cola là một trường hợp ngoại lệ, và chuyển thành một điều lệ của luật pháp liên bang. Nguồn cung cấp coca cho công ty ổn định trở lại. Hoạt động sản xuất trở lại bình thường. Vì quyền thực thi chuyển sang cho người khác, nên các học trò của Tiến sĩ Wiley từ bỏ cuộc điều tra và quyết định chờ cơ hội khác.

Ở Atlanta, Harrision Jones tính rằng chi phí sản xuất No.5 sẽ tăng lên 1,11 đô-la một pound, vì phát sinh thêm các loại thuế mới và một số chi phí trong khâu sản xuất. Cả ông và Woodruff đều đồng ý với cái giá này.

Woodruff vẫn tiếp tục công việc đầy thách thức, cùng lúc quản lý Coca-Cola và White Motor.

Woodruff kiên quyết tiếp tục điều hành công việc kinh doanh đã bó với ông từ thủa ban đầu với bao thăng trầm cho tới khi tìm được người quản lý White Motor. Ông tự hào rằng dù phải cắt giảm sản xuất, cắt giảm giờ làm và lấy tiền nhà để trả lương cho công nhân, nhưng không một nhân viên nào của White bị đẩy vào cảnh thất nghiệp.

Giờ không còn tồn tại câu hỏi Woodruff thật sự thuộc về công ty nào. Ông quyết định ở lại để đảm đương công việc của Coca-Cola. Các công ty khác có lẽ sẽ ghen tỵ với các báo cáo hàng năm của Coca-Cola. Nhưng con đường phát triển không phải lúc nào cũng trải màu hồng nếu Woodruff cứ phó mặc mọi chuyện, và nơi bắt đầu phải là thị trường quốc tế – Woodruff tin như vậy.

Tình hình ở Đức rất phức tạp, nhiều người phải kết thúc cuộc đời trong tù tội. Tại đây, Horsey ký hợp đồng đóng chai với Ray Rivington Powers ở Essen, thành phố chính trong thung lũng Ruhr. Powers lên kế hoạch cung cấp Coca-Cola cho các căng tin ở Krupp, Thiessen và khu công nghiệp Stinnes với số lao động lên đến mười ngàn người. Powers muốn xây dựng nhà máy đóng chai mẹ ở Ruhr, Rhine, rồi sau đó mở rộng các cơ sở con ra tận Hanover, Tây Phalia, Hesse Nassau, Hohenzollern, Baden, Wurttemberg và Saar. Ông tìm thấy thị trường rộng lớn với 23 triệu dân, gần bằng số dân ở Nam Mỹ và chen chân vào vùng đất với diện tích bằng nửa Georgia. Với một viễn cảnh đầy hứa hẹn và thuyết phục, Woodruff đồng ý để Horsey trao hợp đồng cho Powers.

Tuy nhiên, khi Powers bắt tay vào công việc mùa xuân năm 1929, sự thực đã chỉ ra rằng ông ta chỉ giỏi vẽ ra các viễn tưởng hơn là biến chúng thành hiện thực. Vốn của ông chỉ có vẻn vẹn vài ngàn đô-la và có được là nhờ vay nợ. Nhà máy đóng chai của ông là một xe ngựa kéo, một máy bơm sáu vòi vận hành bằng tay. Giai đoạn đầu, trong những tháng cao điểm của mùa hè, ông bán được khoảng mười két mỗi tuần. Một mình làm việc, Powers không có thời gian để tuyển thêm nhân công.

Powers viết thư gửi tới văn phòng công ty kèm theo lời xin lỗi. Ông tự nhận đã “tự mãn mù quáng”. Ông cho biết mình đã cố gắng giữ lạnh Coca-Cola như thế nào. Các ông chủ quán cafe, nhà hàng ở Essen sẵn sàng mua thử một hoặc hai két Coca-Cola, nhưng họ lại phục vụ

khách hàng đồ uống hâm nóng. Nguồn thiêu thụ duy nhất là những người bán bia, nhưng họ lại không mấy nhiệt tình. Những nhân viên phục vụ bàn từ chối bê thứ nước uống này nếu họ không nhận được tiền boa. Powers khẳng định, người Đức sẽ thích Coca-Cola, nhưng quá trình tạo dựng được thị trường phải mất thời gian, tốn kém và hơi chậm, cho nên ông cần được giúp đỡ.

Tháng 12/1929, Powers đến Atlanta, ông đến gặp và thuyết phục Woodruff hỗ trợ đầu tư. Giống như trước đây, Powers lại thêu dệt nên một cơ hội không thể bỏ lỡ. Ông ta cho rằng người Đức thậm chí còn thích Coca-Cola hơn người Mỹ. Vấn đề là thời gian. Việc hình thành thị trường ở Đức sẽ mất nhiều thời gian hơn là ở Mỹ, Canada nhưng thành công là điều không thể phủ nhận được.

Powers có khiếu kể chuyện. Ông ta mường tượng một công nhân đẩy cửa quán bar bước vào và gọi: "Như mọi khi nhé!". Powers mơ tưởng rằng một ngày nào đó, người tiêu dùng Đức sẽ gọi Coca-Cola giống như cách người ta gọi bia. Powers thật sự tin rằng, hàng ngàn người Đức rồi cũng sẽ chuộng loại đồ uống này.

Woodruff để Powers trở về Đức và nói rằng ông cần cân nhắc về đề nghị này. Hai tháng sau đó, ngày 10/2/1930, ông cho gọi Powers tới cuộc họp ở khách sạn Bilmore, New York và vạch ra những việc mà ông cần chuẩn bị tiến hành. Để giúp nhà máy đóng chai ở Essen hoạt động trở lại vào đúng thời điểm cao điểm của năm 1930, Woodruff đã trao cho Powers khoản tiền 10.000 đô-la. Đổi lại, ông mong muốn có bản thế chấp các loại tài sản của Powers. Powers chấp nhận và họ ký giao kèo. Giao kèo và tất cả điều khoản cũng như số tiền được nói tới hoàn toàn bình thường. Điều không bình thường trong bản hợp đồng là Woodruff ký vào đó dưới danh nghĩa công ty Rohawa, công ty con mà ông sử dụng cho các hoạt động vận chuyển.

Hành động nổi loạn chính thức của Woodruff trong suốt quá trình thành lập Ban đối ngoại chính là giao kèo giữa ông và Ray Powers. Ông không có ý định xin ý kiến cha mình và hội đồng quản trị cho khoản đầu tư 10.000 đô-la vào nhà máy đóng chai Coca-Cola đầu tiên ở Đức. Do vậy, ông tự mình âm thầm hoàn tất giao dịch.

Nhưng khi thực hiện hợp đồng, một số vấn đề đã xảy ra. Giống như hầu hết các quốc gia khác ở châu Âu, ở Đức, pháp luật thường giới hạn chặt chẽ quyền sở hữu tài sản, buôn bán hay sản xuất đối với người nước ngoài. Nếu Powers thất bại, ông sẽ phải thế chấp nhà máy đóng chai cho công ty Rohawa. Rohawa là tập đoàn được xây dựng ở Mỹ. Công ty này không thể sở hữu hay hoạt động hợp pháp trên đất Đức.

Khi xem xét kỹ vấn đề này, Woodruff và Harold Hirsch khám phá ra nhiều vấn đề khác nữa. Họ nhận ra rằng, trong vài năm qua, Hamilton Horsey chỉ biết xây dựng các nhà máy đóng chai ở khắp châu Âu mà không mấy chú ý đến những quy phạm pháp luật liên quan đến quyền sở hữu nước ngoài. Trong khi Woodruff phải giải quyết những vấn đề của công ty thì các chi nhánh của Coca-Cola đã mua và bán các loại tài sản, trang thiết bị, ký các loại hợp đồng, thuê nhân công mà hầu như không có giấy chứng nhận hay sự đồng ý từ chính phủ nước bản địa. Vì vậy, tất cả các nhà máy đóng chai của Coca-Cola đều đang trong tình trạng nguy hiểm và điều này sẽ ảnh hưởng đến thương hiệu của công ty. Horsey thừa nhận bản thân mình và công ty đang “hoạt động phi pháp”.

Lao vào tháo gỡ ngòi nổ nguy hiểm đó, Woodruff và Hirsch đã cải tổ lại hoàn toàn tổ chức. Tập đoàn xuất khẩu Coca-Cola do Rohawa làm chủ, Woodruff làm tổng giám đốc. Horsey được giao nắm quyền kiểm soát các công ty có trụ sở chính ở Luxembourg và Hà Lan. Powers được cử tới Atlanta.

Tất cả những thay đổi này đã khiến Ernest chú ý, và ông hiểu ra vấn đề nhưng không có động tĩnh gì can thiệp. Ông bắt đầu nhận ra rằng sẽ không hay nếu hai cha con bất đồng trong các chính sách của công ty. Một lần, khi họ cãi nhau trong cuộc họp ban quản trị, những thành viên khác có vẻ hơi bối rối. Không đúng nếu ai đó nói rằng Ernest đã già, mặc dù ông đã 67 tuổi và ông thích dành thời gian của mình ở nông trang ngoại ô Richamond. Khi xảy ra mâu thuẫn với con trai trong công việc, ông quyết định để Robert tự điều hành theo cách riêng của mình. Và ông đã làm như vậy.

Thoạt đầu, Powers không làm được gì nhiều để đáp lại sự tin tưởng của Robert Woodruff. Ngay sau khi trở lại Essen, ông bắt đầu xin thêm tiền viện trợ. Sự thực là ông bị ép trả một

nửa khoản vay cho đối tác người Đức vì người này dọa sẽ kiện ông. Ông xin thêm 5.000 đô-la, và chưa đầy một tháng sau lại 5.000 đô-la nữa. Ông viết cho Harrison Jones: "Ông chủ, ông biết đấy, tôi có rất nhiều việc phải làm mà không có nguồn vốn. Tôi luôn lo lắng về vấn đề sẽ lấy tiền ở đâu." Woodruff miễn cưỡng chấp thuận cho Powers vay thêm tiền.

Khi Woodruff cử một kế toán viên đến kiểm tra sổ sách của Powers, báo cáo của kế toán viên cho thấy tất cả sổ sách ghi chép ở đây đều trong tình trạng "kinh khủng". Kế toán viên cho biết Powers đã đưa ra những khoản hoàn thuế giả với chính phủ Đức và đang có nguy cơ bị bắt. Quan chức thành phố Essen cảnh cáo sẽ bắt ông nộp phạt vì đặt quá nhiều biển quảng cáo ngoài cửa.

Nhưng có một thực tế không thể phủ nhận: số lượng hàng bán ra tăng gấp đôi. Powers là một doanh nhân xấu tính và là một đối tác khó chịu. Horsey cảnh cáo văn phòng công ty trong nước: "Tôi khuyên các bạn hãy xem xét kỹ tất cả những gì ông ta nói". Tuy nhiên, có vẻ như niềm tin của ông ta về khẩu vị của người Đức với Coca-Cola là chính xác. Ông ta là một thương nhân cừ. Mặc cho những vấn đề về sổ sách, Woodruff ký quyết định xây dựng một công ty đóng chai mẹ ở Đức trong đó bổ nhiệm Powers làm tổng giám đốc và quyết định đầu tư vào đây 100.000 đô-la.

Sau đó, Woodruff trấn an Horsey bằng cách trao cho ông quyền làm chủ toàn bộ hoạt động của tập đoàn Coca-Cola ở châu Âu. Những hạn chế, đặc biệt là sự bất cẩn của Horsey trong một số trường hợp đã khiến ông bị thất sủng.

Nếu công ty có ý định mạo hiểm một số tiền lớn để phát triển thị trường ở Đức và phần còn lại của Tây Âu thì vấn đề cấp bách hiện nay là phải tìm được một người có tinh thần trách nhiệm làm nhiệm vụ giám sát. Gene Kelly là ứng cử viên sáng giá. Cao ráo, cứng cỏi, với bộ ria tỉa ngắn, mái tóc muối tiêu, trông ông giống một vị tướng thời đại chiến. Kelly quản lý các nhà máy hoạt động ở Canada (Toronto) và mỗi năm mang về cho công ty doanh thu lớn nhờ việc áp dụng có hệ thống các quy định chặt chẽ ở tất cả các khâu sản xuất. Bản thân ông cũng luôn tự hào là một chuyên gia lão luyện. Woodruff tin rằng ông sẽ dạy cho thế hệ trẻ trong công ty những bài học cơ bản.

Có rất nhiều giai thoại về Kelly. Ngoài tính tiết kiệm thái quá, Kelly còn được biết đến vì sự si mê của ông với các con số. Ông ghi lại tất cả những trận đấu golf từng tham gia và phát hiện ra năm nào ông cũng đứng ở vị trí trung bình. Khi một ủy viên khác của Coca Cola đoán rằng vào mùa đông, thời tiết trong nhà nóng hơn so với thời tiết ở ngoài trời vào mùa hè, Kelly đã đi lang thang khắp Canada với chiếc nhiệt kế trên tay và tính toán ra kết quả chính xác là nóng hơn 7,5 độ.

Tính keo kiệt của Keelly không ảnh hưởng đến đời sống cá nhân của ông, ít ra là quần áo và công việc xã hội. Ông ăn mặc trau chuốt, thích những bộ com-lê hợp với truyền thống của London, áo sơ mi với yếm giả phía trước của Bỉ, cà vạt Pháp, và giày Ý. Ông chỉ uống sâm-panh Veuve Cliquot.

Khi gia nhập Coca-Cola, Kelly nổi tiếng là một người khắt khe trong các công việc liên quan đến thủ tục, chứng từ, và nhiệm vụ của ông ở Đức là áp dụng những quy cách này với Ray Powers. Họ gặp nhau lần đầu tiên ở Cologne, nơi đặt trụ sở chính của công ty đóng chai mẹ. Sau khi giới thiệu bản thân, Powers nhoài người xách hành lý cho Kelly, nhưng ông đã bị Kelly gạt sang một bên và nói: “Tôi chưa bao giờ trao hành lý của mình cho bất kỳ ai”. Từ đó trở đi, mối quan hệ của họ chỉ được giữ ở mức xã giao, lạnh nhạt.

Kelly áp đặt cách quản lý của mình cho những hoạt động ở Đức. Ông phát triển một công cụ mà sau này các nhân viên bán hàng người Đức gọi là “Seufzertasche” hay “Case of Sighs”, một chiếc cặp da với miếng sắt tây có thể chứa 6 chai Coca-Cola trong đá. Powers và những nhân viên của ông đã phải kéo lê những két nước ngọt từ quán này sang quán khác để giao bán, đảm bảo rằng những mẫu sản phẩm này là thứ nước uống được ướp lạnh. Lời chỉ dẫn cho họ là phải tìm ra ông chủ “và nhìn ông ta trước khi ngồi xuống gọi đồ uống vì điều này đảm bảo giá bán của đồ uống nếu như ông ta không có trong của hàng”. Kelly liệt kê ra những điểm tiêu chuẩn cần phải làm để đạt được số lượng hàng bán cao nhất: Coca-Cola là tự nhiên và lành mạnh, được kiểm tra kỹ lưỡng, vệ sinh, hương vị đặc sắc và tươi mới. Ông còn bổ sung thêm chi tiết mà ông chưa bao giờ đưa ra tại thị trường Mỹ: Coca-Cola rất tốt

cho việc chữa trị chứng khó chịu sau khi uống rượu, đặc biệt rất thích hợp cho những tay nghiền bia.

Powers chua chát phàn nàn với Woodruff, Harrison Jones, Hirsch và những người đứng đầu Coca-Cola về những áp đặt của Kelly, nhưng không có gì thay đổi. Powers là một người chịu khó, và một khi công việc của ông có thêm sự chỉ dẫn, giám sát của Kelly, nó sẽ trở nên hiệu quả hơn. Tháng 3/1932, nhà máy ở Essen bán được 4.000 két Coca-Cola. Cùng năm, doanh thu bán hàng ở Đức đạt con số dẫn đầu, lên tới 60.000 két. Lần đầu tiên, công ty gặt hái được thành công bên ngoài Bắc Mỹ.

Công việc của Woodruff chỉ ổn định được vài ngày. Khi một nhân viên làm việc cho văn phòng ở Chicago viết thư, đề nghị ông tổ chức một trận thi đấu golf trong công ty, ông đã trả lời không.

Thời gian này xuất hiện nhiều vấn đề thách thức, một số chỉ có thể giải quyết được khi thói quen sinh hoạt của người dân Mỹ thay đổi. Số lượng Coca-Cola bán cho các hộ gia đình sẽ chỉ dừng lại ở con số nghèo nàn cho đến khi họ sử dụng phổ biến loại tủ lạnh gia đình. Vào thời điểm đó, Coca-Cola chủ yếu được bán ở các vòi phun sô-đa hay các quán bán lẻ. Những lái xe với kẹp đá và xốp tiếp tục công việc phân phối những khối đá 50 pound tới các đại lý Coca-Cola như họ vẫn làm kể từ thế kỷ trước. Các đại lý này lại tiếp tục dùng giấy báo để gói đá, ngăn cho chúng không bị tan chảy.

Thử đoán xem tương lai rồi sẽ thế nào, các công ty xăng dầu lớn đã không cho nhân viên bán Coca-Cola ở các trạm xăng dầu, bởi vì, như Harrison Jone giải thích: “Họ không muốn nhân viên của họ ở lại dành thời gian giao dịch cho các sản phẩm khác.” Nhưng Jone không nghĩ tới ý tưởng lắp đặt những máy bán hàng tự động. Theo quan điểm của ông, những lái xe sẽ không dễ dàng chấp nhận việc phải ra khỏi xe, đi bộ vài bước rồi bỏ tiền xu vào để lấy chai nước.

Nếu như Woodruff kiểm soát mọi việc nội bộ công ty thì Jones giám sát mọi việc bên ngoài, vì vậy, quyền lực của Jones có vẻ như khá lớn. Một phóng viên của tạp chí Fortune đã viết:

"Chính ngài Jones là người lắng nghe những khó khăn của công chúng." Điều đó có thể là sự thực, nhưng nhiều người không biết rằng chính Woodruff mới là người quyết định. Trong thời điểm công ty chao đảo và cần có những thay đổi, thời kỳ mà đất nước lâm vào cơn đại suy thoái, tất cả công việc đổ lên vai Woodruff, yêu cầu ông phải có những nhận định chính xác để quyết định vận mệnh của tập đoàn.

Những ngày cuối năm 1931, trong công ty xôn xao vì thông tin chính phủ hủy bỏ dự luật cấm mua và bán rượu. Nhiều khả năng người dân sẽ cắt giảm uống Coca Cola để mua bia và rượu hợp pháp. Trên phố Wall, xuất hiện tin đồn doanh thu của Coca-Cola đang giảm. Vì lẽ đó, giá cổ phiếu công ty bắt đầu giảm.

Để thuyết phục công chúng tin rằng tương lai của Coca-Cola sẽ không bị ảnh hưởng bởi việc dỡ bỏ đạo luật Volstead, Woodruff đã cho đăng thông cáo trên các báo Barron's Kelly, Wall Stress Journal, B. C Newsletter... Nhưng kết quả không như ông mong đợi, nó làm dấy lên những nghi ngờ. Khắp nơi, người ta bán tháo Coca-Cola, giá cổ phiếu của hãng giảm xuống còn 100 đô-la một cổ phiếu, giảm một nửa so với thời kỳ chiến tranh thương mại năm 1928.

Trong tình thế khó khăn, Woodruff buộc phải cầu cứu sự trợ giúp từ cha. Thật không thể tin nổi, sau 8 năm phát triển mạnh mẽ với số lượng hàng bán ra và lợi nhuận ấn tượng, tập đoàn Coca-Cola giờ đây lại có nguy cơ đứng trên bờ vực phá sản như tình cảnh từng xảy ra một thập kỷ trước đó.

Sau nhiều năm lui về phía sau hậu trường, Ernest Woodruff trở lại bàn làm việc của mình ở Tín thác Georgia và tìm cách khôi phục lại nghiệp đoàn Coca-Cola. Ông bắt đầu lao vào mua cổ phiếu phổ thông của hãng với tâm trạng như cách đó vài năm khi ông cố gắng bán chúng. Để vạch mặt "bọn hạ đẳng" đã loan tin về ngày tận thế của Coca-Cola, Ernest và những cộng sự quyết tâm mua bất kỳ cổ phiếu nào của công ty khi chúng xuất hiện trên thị trường.

Tom Glenn nhớ lại: "Tất cả chúng tôi đều sôi sục". Một chiều thứ sáu, trong khi giá cổ phiếu vẫn đang giảm, Ernest quyết định mua 15.000 cổ phiếu. Glenn hỏi ông sẽ lấy tiền ở đâu, Ernest đáp: "Tôi cũng không biết nữa." Ông thuyết phục các ngân hàng ở New York cho ông

vay vài triệu đô-la để Coca-Cola lấy lại được lòng tin của các cổ đông lớn. Ernest cho Robert và những người khác đang chịu nợ mượn cổ phiếu của ông để cứu cánh cho các đồ thế chấp khỏi bị tịch thu.

Nhờ hành động này, việc giảm giá của cổ phiếu Coca-Cola niêm yết diễn ra chậm hơn. Nhiều người ở Georgia đã đầu tư tiền vào Coca-Cola nhiều hơn vào bất kể doanh nghiệp nào ở miền Nam. Theo lời các nhà tài chính ở Atlanta, việc cổ phiếu giảm giá bất thình lình "có thể dẫn tới sự hoang mang". Như để phản ánh sự liều lĩnh của những người trong cuộc, mẩu quảng cáo của công ty đăng trên báo đã phác họa hình ảnh một thương nhân với vẻ mặt lo lắng – một nhà môi giới chứng khoán, một tay cầm điện thoại, còn tay kia cầm chai Coca-Cola. Lời tựa trong đó viết: "Phá vỡ căng thẳng bằng cách thư giãn."

Những căng thẳng rồi cũng qua. Mùa xuân năm 1932, tình thế tồi tệ nhất cũng qua đi. Chỉ đến thời điểm cuối năm, giá cổ phiếu của tập đoàn mới giảm xuống mức thấp nhất khi chỉ còn 68 1/2 đô-la, giảm 2/3 giá trị, nhưng vẫn chưa gây ra tình trạng hoang mang, vì các cổ đông biết rằng nếu cần thiết, nghiệp đoàn của Woodruff sẽ đẩy giá lên. Ernest viết cho con trai: "Những ngày qua là những ngày mà cha phải đấu tranh tích cực, nhưng cha có cách để tận hưởng nó..." Thậm chí trong lúc đó, ông còn tiến hành được một số vụ làm ăn. Ông bán khống 5.000 cổ phiếu trong mùa hè, và giải thích với Robert: "Đối với những người trong công ty, nên có cách bố trí hợp lý để có thể tiến hành các vụ làm ăn trong cũng như ngoài công ty khi cha con ta 'nắm giữ ngân khố'."

Với Robert Woodruff, cái giá khi ông tin tưởng cha mình lại quá cao: một loạt các gợi ý làm thế nào để điều hành công ty. Đặc biệt, Ernest đề nghị cắt giảm chi phí chi trả cho tất cả công nhân viên trong công ty xuống thấp nhất, biện pháp mà Robert hoàn toàn không đồng ý. W. C. Bradley vẫn là chủ tịch hội đồng quản trị, cuối cùng cũng vào cuộc trong vai trò đại diện cho Robert. Ông viết cho người bạn cũ: "Ernest, thành thực mà nói, tôi không đồng ý với một số quan điểm trong cách quản lý Coca-Cola của ông. Tôi không thể đồng ý với biện pháp cắt giảm lương của công nhân viên, vì lý do họ đã rất nỗ lực và mang lại cho công ty doanh thu cao suốt những năm 1929, 1930 và 1931."

Bradley giúp Robert đối diện với cha mình. Vốn là người dụt dè, dễ xúc cảm, Bradley chỉ có thể nói "bạn của tôi" trước khi quay ghế và ngồi xuống. Ông đóng vai trò là cầu nối giữa hai cha con Robert. Ông từng viết cho Ernest: "Bí mật nhé! Thứ ba trước, tôi đã mất hai hay ba giờ đồng hồ để thảo luận với Bob, và tôi phát hiện ra rằng anh ta lo lắng và chịu sức ép từ hoàn cảnh hiện nay nhiều hơn những gì tôi thấy ở anh ta trước đó. Tôi cảm thấy an tâm khi nói rằng đây là lúc anh ta cần sự ủng hộ và hợp tác của ông nhất…"

Trong lúc đang ở đỉnh điểm của những rắc rối, Robert đã rời văn phòng ở phố Plum và đến thăm người bạn cũ Gresham, mục sư rửa tội, và cô giáo cũ ở trường học Sunday, cô Richardson. Khi họ đi xuống hành lang tới thang máy, Robert kể: "Tôi tin vào chúa hơn anh tưởng đấy, thật sự tôi rất tin." Nhưng đây không phải là lời cầu nguyện để Ernest xem lại bản thân mình. Đó là lời cầu nguyện dành cho hội đồng ban quản trị tập hợp dưới sự chỉ dẫn của Will Bradley. Đề nghị cắt giảm chi phí của Ernest bị bác bỏ. Giống như Sam Dobbs một thập niên trước đây, Robert tin rằng khi nền kinh tế lâm vào khó khăn, công ty nên đầu tư nhiều hơn, đặc biệt là chi phí cho quảng cáo. Tuy nhiên, không giống như Dobbs, Robert được sự ủng hộ của hội đồng quản trị nhưng lại vấp phải sự phản đối của cha.

Tháng 11/1932, trong thời điểm đang diễn ra suy thoái kinh tế, việc bán hàng trì trệ, một số nhà phân phối phải đóng cửa đại lý hoặc lâm vào cảnh thiếu tiền để mua hàng. Woodruff tuyên bố trong năm 1933 sẽ đầu tư thêm một triệu đô-la vào việc quảng cáo.

Ông cũng đưa ra một quyết định quan trọng khác. Nghị viện đang xem xét việc cho phép lưu hành loại bia có nồng độ cồn 3,2%. Nhiều công ty lo sợ dự luật này sẽ làm giảm số lượng Coca-Cola bán ra. Harrison Jones đưa ra giải pháp: bia Coca-Cola. Với 1.250 nhà máy đóng chai và gần một triệu đại lý bán lẻ, công ty thật sự có lợi thế để phát triển sản phẩm của mình. Jones thừa nhận rằng một số nhà máy đóng chai có thể "e dè" với sự chuyển hướng này, nhưng ngược lại, một số khác sẽ vẫn làm cho dù công ty có quyết định chuyển hướng hay không. Ông viết: "Đó là ý kiến của tôi, rằng chúng ta sản xuất cả bia và nước ngọt. Chúng ta sản xuất tất cả các sản phẩm được thị trường chấp nhận, cả loại nồng độ nhẹ và nặng. Vì

thế, chúng ta cần có dây chuyền sản xuất hoàn chỉnh và đáp ứng nhu cầu của những khách hàng khác nhau, những thị hiếu khác nhau”.

Có điều gì đó mách bảo Jones rằng những đề xuất của ông không được Woodruff chấp nhận. Ông kết luận: “Tôi đã bàn đến những vấn đề chính trong bức thư này sao cho ông có thể nghĩ rằng vấn đề đã qua đi và có thể xé nó ra thành từng mảnh.” Và đây là những gì đã xảy ra. Woodruff cho rằng Coca-Cola chỉ sản xuất và bán một loại sản phẩm, và chỉ một loại mà thôi. Có lẽ ông không tin tưởng tuyệt đối câu nói của Oliver Wendell Holmes: “Mỗi sản phẩm chỉ có một nhà cung cấp và trở nên nổi tiếng trên thị trường”, nếu ông tự mình viết những từ ngữ này. Ông không có ý định cho phép thương hiệu này gắn với bất kỳ sản phẩm nào khác ngoài nước ngọt. Chắc chắn sẽ không có bia Coca-Cola.

Cuối năm 1932, không ai biết liệu quyết định của Woodruff có phải là một quyết định đúng đắn. Nhưng trước thềm năm mới ba ngày, Sam Dobbs đã viết cho một người bạn: “Nếu tôi có một triệu đô-la tiền mặt để đầu tư, tôi sẽ không ngần ngại đầu tư vào Coca-Cola…”

CHƯƠNG 7. Pepsi

Trong thời kỳ suy thoái kinh tế trầm trọng, khi các doanh nghiệp buộc phải cắt giảm chi phí quảng cáo ngoài trời, một số hãng quảng cáo đã dành không gian quảng cáo miễn phí cho hãng Coca-Cola. Thay vì quang cảnh u ám với những dặm đường trống trơn, họ cho trưng bày các bức tranh vui nhộn do nhóm họa sĩ của Archie Lee thiết kế. Cách này khiến cái tên Coca-Cola trở thành dấu ấn khó phai trong tâm trí khách hàng.

Lee hiểu rằng giữa loại đồ uống này và người dân Mỹ đang hình thành một sợi dây liên kết chặt chẽ. Trong cuốn tiểu thuyết nổi tiếng, Ann Vicker xuất bản năm 1933, nhân vật Sinclair Lewis uống Coca-Cola như một phần tất yếu trong cuộc sống hàng ngày. Lee viết cho Wooddruff: “Tôi nhận thấy tầm quan trọng của thức uống này.” Theo Lee, Lewis đang cố gắng tạo ra “một tình huống bình thường nhưng điển hình trong cuộc sống của người dân Mỹ” và sự có mặt của Coca-Cola trong đó cũng “tự nhiên như có một chiếc điện thoại vậy”.

Đầu những năm 1930, cái tên Coca-Cola được quảng bá rộng rãi với 20.000 quảng cáo trên tường, 160.000 bảng quảng cáo và 5 triệu điểm bán sô-đa tự động trên khắp đất nước, và chỉ trong một năm, các mẫu quảng cáo của công ty đã được đăng tải trên hơn 400 triệu trang báo và tạp chí. Mô tả những con người khác nhau của cuộc sống – những chàng trai trẻ ở Princeton, những khách du lịch tham quan Old Faithful, đôi bạn gái đi mua sắm trong những bộ váy áo xinh đẹp, một cảnh sát lái xe mô tô nâng chai nước uống với một học sinh, những minh họa của Coca-Cola đều thể hiện uy tín cũng như mức độ yêu thích mà chưa một sản phẩm nước ngọt có ga nào làm được.

Công ty đã phân phối hàng chục nghìn cuốn sách bỏ túi có tên When you entertain (Khi giải trí) của tác giả Ida Bailey Allen với những lời khuyên bổ ích cho các bà nội trợ về phép xã giao, trong đó có cách phục vụ tận tình khi các vị khách đến dùng Coca-Cola trong các buổi liên hoan, hội họp. Vào thời điểm khi mà các loại nước giải khát khác vẫn bị coi là “hạ cấp”, “những thanh niên trẻ đã ngồi nhấm nháp Coke trong phòng khách”. Khẩu hiệu “nghỉ ngơi để sảng khoái” của Lee trở thành một phần trong ngôn ngữ hàng ngày.

Ngoài ra, công ty và các nhà đóng chai cũng tiến hành một chiến dịch quảng cáo nhằm vào đối tượng trẻ em trên khắp đất nước. Theo quy định, Coca-Cola không được sử dụng hình ảnh trẻ em dưới 12 tuổi với mục đích quảng cáo, nhưng các hoạt động marketing của công ty lại nhắm thẳng vào những em nhỏ 6 tuổi và bắt đầu vào lớp 1. Ví dụ, ở Dayton, Ohio, một nhà đóng chai đã phát miễn phí thẻ học Coca-Cola Nature Study Card cho 198 trường học trong khu vực, và giành được sự tín nhiệm của Hội giáo viên và phụ huynh học sinh PTA bằng cách phân phối đồ chơi, các gói nến, bút chì, thước kẻ, bóng bay, nhiệt kế, ví, v.v... tại các cửa hàng tạp hóa của trường. Hình thức này sau đó đã được khuyến khích thực hiện ở tất cả các nhà máy đóng chai.

Một lãnh đạo của công ty nhận định, thị trường dành cho Coca-Cola giống một băng tải, với một bác sĩ khoa sản đứng ở đầu bên này và một nhân viên tang lễ đứng ở đầu còn lại. Mục đích là giành khách hàng khi họ còn trẻ và giữ được họ trong suốt cuộc đời. Tại thành phố Kansas, công ty cung cấp xe buýt với màu sắc tươi vui cho các buổi dã ngoại do trường tổ chức và hàng tuần thực hiện chương trình Brother John's Kiddie Club trên đài phát thanh.

Sự kết hợp giữa sức hấp dẫn tuyệt vời và mục đích vụ lợi trong các trang quảng cáo của công ty có lẽ được thể hiện rõ nhất qua loạt tranh minh họa Giáng sinh mà Haddon Sundblom vẽ cho Coca-Cola tháng 12/1931. Trong quảng cáo của công ty, một họa sỹ đã phác họa hình ảnh ông già Noel đang dừng lại để nghỉ giữa những người mua sắm đông đúc trong tiệm bách hóa. Nhưng Lee muốn tạo ra một hình ảnh khác, gần gũi hơn, sống động hơn – một ông già Noel thưởng thức Coca-Cola khi làm việc. Sundblom tiếp thu hoàn toàn ý tưởng này. Ông già Noel trong tranh của ông phúc hậu và vui nhộn, người tỏa sáng với hơi ấm dạ quang và thích uống Coca-Cola trong khi phát quà.

Điểm đặc biệt trong những quảng cáo của Sundblom là ở chỗ: ông già Noel không bao giờ ép ai uống Coca-Cola, kể cả trẻ nhỏ hay các bậc phụ huynh. Thay vào đó, các bức họa chỉ đơn giản là hình ảnh ông già Noel đang thưởng thức hương vị Coca-Cola khi xếp đồ chơi vào túi hoặc khi chui vào ống khói để phát quà cho bọn trẻ. Có một năm, quảng cáo của

Sundblom miêu tả câu chuyện khi đến một gia đình nọ, ông già Noel thấy chai Coca-Cola cạnh chiếc tất trên mặt lò sưởi cùng với tờ giấy được cậu bé viết nguệch ngoạc:

Ông già Noel yêu quý,

Ông hãy nghỉ một chút và thư giãn ông nhé!

Cháu Jimmy

Sundblom, người đàn ông không ủy mị như tranh vẽ của ông, sau này giải thích: Lee yêu cầu ông vẽ hình ảnh ông già Noel "chân thực, được các cháu bé phục vụ". Rõ ràng, đó mới là điểm chính. Công ty chưa bao giờ bị bắt gặp khi khai thác niềm tin và câu chuyện thần thoại về ông già Noel để thuyết phục bọn trẻ như thuyết phục khách hàng và tặng quà trực tiếp cho chúng. Nhưng công ty đã làm tất cả những gì có thể để Coca-Cola trở thành một phần trong câu chuyện thần thoại của người dân Mỹ, cho người Mỹ ở mọi lứa tuổi, kể cả trẻ em.

Trong thời gian diễn ra cuộc khủng hoảng do đạo luật bãi bỏ gây ra, những người đứng đầu công ty bắt đầu quan tâm đến lợi nhuận với con mắt khắt khe và thực tế hơn. Giám đốc phụ trách quảng cáo của Coca-Cola, Turner Jones vạch ra một chiến dịch đặc biệt để cạnh tranh với bia và rượu. Jones cho rằng, công ty phải thay đổi lời chào hàng bằng cách nhấn mạnh vào những gì mà ông gọi là "đặc tính tuyệt vời của sản phẩm". Ông muốn thông qua những quảng cáo sống động truyền đi thông điệp, Coca-Cola là một loại đồ uống bổ mà không cần phải trực tiếp nói rằng bia có thể làm cho người uống say và mệt mỏi.

Và kết quả là năm 1933, một loạt các quảng cáo trên tạp chí và tranh minh họa kỳ quái, phức tạp với phương châm Back to Normal (tạm dịch là Trở lại bình thường) đã ra đời. Các quảng cáo thường tập trung miêu tả các nhân vật với khuôn mặt u ám, uể oải nhưng sự mệt mỏi của họ dường như tan biến ngay sau khi nếm một ngụm Coca-Cola. Một trong số đó là quảng cáo miêu tả một phụ nữ với vẻ mặt cau có cùng dòng chữ động viên phía dưới: "Hãy tiến lên với khuôn mặt đẹp nhất. Hãy thư giãn và thưởng thức sự sảng khoái."

Nhận thấy các quảng cáo hấp dẫn với người lớn và tập trung miêu tả tâm trạng của người lớn có thể làm mất đi ý nghĩ Coca Cola cũng là loại nước ngọt cho trẻ nhỏ, Jones yêu cầu chi nhánh D'Arcy có trách nhiệm "liên tục thay đổi lời chào hàng để tính ngây thơ, lành mạnh, trong sáng của trẻ nhỏ không mất đi". Đây quả là một thách thức thật sự với Coca-Cola. "Trẻ em là thị trường rộng lớn của Coca-Cola," E. C. Bolton, một nhân viên kế toán báo cáo với Archie Lee. Ông nhận định:

Tuy nhiên, thị trường này cỏ vẻ khó thâm nhập, bởi các bậc phụ huynh tin rằng cacbonat và caffeine có trong Coca-Cola có hại cho bọn trẻ. Theo tôi, chúng ta có thể khắc phục những trở ngại này thông qua chiến dịch trên các tạp chí dành cho phụ huynh và những tập san y học có tiếng. Chiến dịch này cũng phục vụ cho các mục đích khác nhằm ngăn ngừa nỗi sợ hãi có thể phát sinh khi thực hiện chiến dich này.

Woodruff hy vọng chiến dịch sẽ nhanh chóng truyền đi thông điệp, Coca-Cola có tác dụng "như một phương pháp làm dịu mệt mỏi". Lời chào hàng này đã được sử dụng trong một quảng cáo với hình ảnh hai phụ nữ khỏe mạnh, thon thả đứng trên ván nhún, dưới tiêu đề Keeps Your Feeling Fit (Hãy để tinh thần thư thái) đăng trên tờ Ladies Home Journal. Sau nhiều năm không đề cập đến tác dụng chữa bệnh, tập đoàn Coca-Cola đang quay lại với hình ảnh thuở ban đầu.

Khi công ty nỗ lực thực hiện tinh thần dân tộc đã vạch ra, người ta lại nghe thấy những lời xu nịnh về một thời kỳ sáng chế y dược. Trong bộ phim Dinner at Eight có câu tuyên bố: "Nếu Coca-Cola tốt cho các ngôi sao, nó cũng sẽ tốt cho bạn." Lionel Barrymore, Wallace Beery, Jean Harlow, Marie Dessler, Billie Burke và những ngôi sao khác của chương trình hài kịch nổi tiếng trên MGM cùng đạo diễn George Cukor, tất cả đứng thành một hàng trên sân khấu, chụp ảnh với những chai Coca-Cola trên tay, nhấm nháp bằng những ống hút nhỏ và mỉm cười.

Giải thích rõ ràng mục đích của chiến dịch, tờ quảng cáo tuyên bố: "Coca-Cola không làm người ta buồn ngủ, uể oải nhưng lại làm tan biến cái nóng, cái khát. Đó là cách để quay lại cuộc sống bình thường. Một chai Coca-Cola ướp đá không chỉ đơn giản là một thứ đồ uống.

Nó là sự kết hợp của những vật chất trong lành, dễ chịu, loại vật chất mà theo các nhà khoa học có thể giúp bạn luôn cảm thấy thoải mái.”

Phản ứng dữ dội mà Woodruff và những người khác lo sợ sẽ xảy ra không thể trở thành hiện thực. Chỉ có duy nhất một bác sĩ ở Illinois lên tiếng phản đối Coca-Cola vào đầu những năm 1930. Ông chính là người đã viết bài cảnh báo trên Journal of the American Medical Association rằng thanh thiếu niên đang sử dụng thuốc kháng sinh hòa vào Coca-Cola tạo thành loại đồ uống “say” có tính chất gây nghiện như “ma túy”. Công ty phớt lờ chuyện này và hy vọng nó sẽ bị coi là nực cười và nhạt dần theo năm tháng, cuối cùng sự việc đã xảy ra đúng như vậy. Đa số ý kiến cho rằng Coca-Cola là một loại đồ uống giải khát, sạch, vô hại, thân thuộc đối với người dân Mỹ như thể chè đối với người Anh.

Trong giai đoạn cuối, giai đoạn báo hiệu thành công của chiến dịch, Harold Hisch đã bí mật đàm phán với biên tập viên tạp chí Good House-keeping, tạp chí trước đây đã dành cho tiến sĩ Wiley hẳn một diễn đàn tấn công lại Coca-Cola.

Mặc dù có sự xuất hiện trở lại của các loại đồ uống có cồn, công ty vẫn đứng vững. Archie Lee chưa bao giờ nghĩ rằng bia rượu sẽ là mối đe dọa lớn đối với Coca-Cola, và ông đã đúng. Có lần, ông nói với Woodruff: “Tôi không thể hiểu nổi làm sao bia có thể thay thế hương vị của Coca-Cola.” Sự khó hiểu của ông là hợp lý. Không những thế, có thể nói việc thử nghiệm đạo luật cấm của quốc gia tuy thất bại nhưng đã giúp Coca-Cola rất nhiều. Với quy định khiến hàng ngàn quán rượu và quán trọ phải ngừng hoạt động, đạo luật này đã kích thích mức độ tiêu dùng của tất cả các loại đồ uống.

Khi thấy sự sợ hãi của mình là không có cơ sở, các nhà đầu tư bắt đầu ồ ạt mua vào cổ phiếu Coca-Cola, điều này đẩy giá cổ phiếu của hãng trở lại giá trên 100 đô-la, sau đó là trên 200 đô-la và cuối cùng đạt tới mức kỷ lục là 224,75 đô-la/cổ phiếu. Mùa hè năm 1935, Coca-Cola trở thành công ty có giá niêm yết cao nhất trên sàn giao dịch chứng khoán New York. Công cuộc phục hồi đã hoàn thành.

Nhưng đúng lúc này, công ty lại gặp một rắc rối khác, đó là Pepsi.

Trong suốt hơn một thập kỷ, sân chơi hoàn toàn thuộc về Coca Cola. Năm 1920, phán quyết cuối cùng của Tòa án Tối cao Mỹ trong vụ kiện Koke of America đã gieo rắc nỗi kinh hoàng cho các nhà sản xuất nhái đồ uống có ga , và sự sụt giá đường cùng năm đó đã đẩy nhiều công ty đến chỗ phá sản.

Những năm sau đó, Harold Hirsch tổ chức nhóm luật sư của công ty thành Ban Pháp lý với nhiệm vụ truy tìm những kẻ xâm phạm thương hiệu, bảo vệ thương hiệu Coca-Cola. Họ đã đứng đơn hàng trăm vụ kiện, và là những tác nhân trực tiếp dẫn đến sự ra đời của những lệnh, yêu cầu, bản án và phán quyết chống lại những bị đơn.

Sự cảnh giác của công ty trở thành giai thoại và cuối cùng, nó là tâm điểm chịu sự chỉ trích. Tất nhiên, không ai thắc mắc về quyền của Coca-Cola đối với tên tuổi của mình. Có một số trường hợp vi phạm bản quyền rất trắng trợn, mục đích chỉ là muốn đánh lừa người tiêu dùng bằng cái tên dán trên vỏ chai. Chẳng hạn như, những nhà sản xuất Co-Cola và Coke-Ola đã cố ý chọn từ đồng âm với Coca-Cola. Nhưng những trường hợp khác lại không rõ ràng như vậy và việc công ty kịch liệt phản đối các công ty khác sử dụng từ "cola" bắt đầu có vẻ giống như một hành động độc quyền trong lĩnh vực sản xuất nước ngọt. Theo tòa án liên bang (và công chúng nói chung), "cola" là một thuật ngữ quá chung chung, chỉ những loại nước ngọt có màu sẫm, chứa cacbonat, đường, và caffeine và Coca-Cola không có quyền sử dụng độc quyền nó. Nhiều người có thể nhận thấy mức lợi nhuận của Coca-Cola lớn như thế nào và hiểu vì sao họ lại từ chối chia sẻ nguồn lợi đó cho các công ty khác.

Nhưng điều khiến danh tiếng và vị thế của công ty trên phương diện luật pháp sụt giảm trầm trọng lại là do hoạt động của chính bộ phận Nghiên cứu Thương mại của công ty. Thực chất, đây chỉ là cái tên hoa mỹ dành cho nhóm điều tra viên hầu hết là các thám tử Pinkerton. Công việc của họ là đe dọa, xử lý mạnh tay những chủ cửa hàng bị nghi ngờ có hành vi đánh tráo loại xi-rô rẻ tiền thay thế Coca-Cola. Mặc dù việc thay thế là bất hợp pháp, nhưng nỗi ám ảnh về một tập đoàn giàu có và có quyền lực gửi lực lượng điều tra riêng vào các cửa hàng tạp hóa, các nhà hàng để củng cố vị thế lại có vẻ không cần thiết.

Công ty đưa ra những lời cảnh báo thẳng thắn: Khi một khách hàng yêu cầu Coca-Cola, chủ cửa hàng bắt buộc phải phục vụ. Nếu vi phạm lời cảnh báo này, các điều tra viên có quyền đi kiện. Làm việc theo đôi, nhưng khi bước vào quán, họ tách ra, giả vờ không biết nhau. Trong khi một người theo dõi và bí mật ghi chép, người kia gọi một cốc Coca-Cola, rồi đổ một chút vào chai đựng mẫu thử để các nhà hóa học kiểm tra. Hoặc là điều tra viên yêu cầu một lượng nhỏ nước xi-rô trực tiếp từ người pha chế. Nếu xi-rô đưa ra không phải là Coca-Cola, công ty sẽ đưa đơn kiện và các điều tra viên sẽ hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình làm chứng. Đôi khi, công ty phải kiểm tra đến sáu lần hoặc hơn thế đối với một lọ đựng mẫu cốt để thu lượm chứng cớ.

Sau một thời gian, các kiểm tra viên bắt đầu tự coi mình là những người thi hành luật. Được sự khuyến khích của Hirsch và những thành viên còn lại trong ban giám đốc, họ đã có thêm sự tự tin, lòng nhiệt huyết, và sự kiêu ngạo. Họ tin rằng những gì họ làm nhân danh Coca-Cola không chỉ đơn thuần là vì lợi ích của công ty mà còn là vì công bằng. Chính sự tự mãn này đã khiến họ có những hành động vượt qua giới hạn.

Charles Guth kiếm sống bằng nghề sản xuất kẹo, nhưng không một ai khi gặp ông lại nghĩ rằng ông là người ngọt ngào.

Là con trai của một người nhập cư gốc Đức, trước thời điểm chuyển giao thế kỷ, Guth lớn lên ở bang Philadelphia và bắt đầu học nghề sản xuất kinh doanh bánh kẹo khi ông 14 tuổi. Năm 1900, ông chuyển đến Baltimore, mở một cửa hàng riêng cho mình và sau bao thăng trầm, cuối cùng ông đã sản xuất thành công đồ uống sôcôla với cái tên Mavis.

Guth nổi tiếng là người thô bạo với giai thoại tay không đấm chết một nhân viên. Cuối những năm 1920, Guth mở một văn phòng trên tầng bốn tòa nhà Candler ở Baltimore, và đây cũng là trụ sở khu vực phía Đông của Coca-Cola. Các giám đốc của Coca-Cola không ưa Guth vì ông ta thường câu kéo các nhà đóng chai và nhân viên bán hàng của công ty sản xuất và bán Mavis như một sản phẩm phụ.

Guth cố gắng thể hiện hình ảnh của một nam tước trong mắt công chúng. Ông ta sở hữu hai chiếc xe Pierce Arro đắt tiền, đeo trên tay chiếc nhẫn lớn bằng kim cương. Văn phòng của Guth được trang bị nội thất sang trọng, giống như phòng của một ông hoàng. Chiếc ghế Guth ngồi được mạ vàng, tạo cảm giác như có một dòng suối dát vàng chảy qua tay ghế. Guth thường ngồi sau một chiếc bàn lớn trên bục cao, và điều này khiến nhiều người khách lầm tưởng ông ta là người cao lớn. Một luật sư của Coca-Cola nhớ lại: “Ông ta đi ghệt mắt cá và đội mũ quả dưa. Ông ta có vẻ ngoài tự tin và có cặp mắt của một con rắn.”

Guth là người không đáng tin. Nhưng đã quá muộn để các đối tác, trong đó có gia đình Loft, nhận ra họ phải thận trọng hơn khi làm ăn với ông. Là những người sáng lập ra hệ thống các cửa hàng bán kẹo, gia đình Loft đã gây dựng được tên tuổi của mình tại New York. Họ chung tiền mua cổ phần cùng Guth, buôn bán cổ phiếu công ty để có tiền sở hữu Mavis. Họ sớm nhận ra rằng chính họ đang thua trong cuộc chiến quyền lực. Guth chiếm được chức Chủ tịch của Loft và thâu tóm quyền kiểm soát các cửa hàng. Năm 1931, Guth đảm nhiệm thêm công việc của hai chuỗi cửa hàng Happiness và Mirror, điều hành 225 đại lý ở New York, và hầu hết trong số này đều có bán Coca-Cola.

Guth tin rằng ông ta xứng đáng được hưởng chiết khấu ưu đãi cho 30 nghìn gallon xi-rô Coca-Cola mà các cửa hàng của ông ta ở New York tiêu thụ hàng năm. Với con số 15.000 đô-la trong đầu, ông ta gọi cho người phụ trách chi nhánh Coca-Cola ở Baltimore, Neal Harris, để họ chú ý tới trường hợp của ông ta. Harris từ chối và trả lời rằng chính sách bán hàng nghiêm khắc của công ty chỉ được áp dụng cho các đại lý bán buôn có thẩm quyền chứ không được thực hiện trực tiếp đối với các cửa hàng bán lẻ. Khi Guth yêu cầu Harris coi ông ta như một nhà bán buôn, Harris đã phản đối kịch liệt. Tức giận, Guth ra lệnh cho tất cả các cửa hàng trong chuỗi ngừng bán Coca-Cola.

Guth bắt đầu tìm kiếm một loại xi-rô thay thế, và khi sự việc xảy ra, ông ta biết chính xác mình phải bắt đầu từ đâu. Pepsi-Cola đã bị phá sản hai lần kể từ khi thành lập. Guth không mấy khó khăn khi thuyết phục các chủ nợ của công ty bán thương hiệu và công thức pha chế với giá 12.000 đô-la. Guth không thích thú gì với công thức pha chế, nhưng thương hiệu

của nó thì đúng là vô giá: Có một sự ngẫu nhiên trong lịch sử, Coca-Cola chưa từng kiện Pepsi, và không một vị quan tòa nào có thể cho rằng đây là một sự xâm phạm thương hiệu.

Gần thời điểm chuyển giao giữa hai thế kỷ, Pepsi đã ra đời tại New Bern, bắc Carolina. Nó là thành quả nghiên cứu của dược sỹ Caleb Bradham. Ban đầu, ông gọi nó là "đồ uống của Brad", sau đó đăng ký thương hiệu Pepsi-Cola. Thành công với Coca-Cola của Asa Candler đã khuyến khích Bradham, nhưng Pepsi khác với Coca-Cola một chút về thành phần: nó chứa pepxin, một loại enzim tiêu hóa, và được bán ra thị trường như một loại thuốc giảm đau bụng. Bradham đạt được những thành công đáng kể với Pepsi ở Carolina và Virginia. Đến năm 1915, ông sở hữu gần 300 nhà máy đóng chai có giấy phép kinh doanh ở 24 bang. Bradham giàu lên nhanh chóng. Nhưng ông cũng là một doanh nhân kinh doanh đồ uống chịu ảnh hưởng nặng nề của việc cấm nhập khẩu đường sau chiến tranh thế giới thứ nhất.

Lý do Coca-Cola không thể đưa Bradham và đồ uống của ông vào danh sách bị kiện vẫn chưa được giải thích đầy đủ. Trước khi cùng Sam Dobbs thực hiện các chính sách pháp lý của công ty, Harold Hirsch từng muốn biến Pepsi thành mục tiêu tấn công, nhưng ý kiến của ông bị John Candler bác bỏ. Sau đó, ở Hirsch đã có sự thay đổi quan trọng, ông xác nhận khi đối chất trong một vụ kiện, Pepsi-Cola không xâm phạm thương hiệu của Coca-Cola. Lý do lớn nhất có thể là khi Hirsch có cơ hội kiện, Pepsi trở nên lớn mạnh đến độ ông sợ rằng mình sẽ thua kiện.

Tất nhiên, người ta có thể dễ dàng tìm ra lý do nếu Pepsi ngừng hoạt động. Nhưng sự tồn tại của một thương hiệu không mấy đáng gờm chứng tỏ đây là loại đồ uống rất được ưa chuộng. Năm 1923, hãng Taka-Kola thua trong một vụ kiện xâm phạm thương hiệu, họ tiếp tục kiện Tokola nhưng lại thua, và đang chuẩn bị cho vụ kiện thứ ba với Vim-Kola khi họ mua quyền sử dụng thương hiệu Pepsi-Cola. Trong một thời gian, họ sử dụng xi-rô Taka-Kola để đóng chai và bán sản phẩm với cái tên Pepsi-Cola. Dần dần các công ty này cũng đi đến bờ vực phá sản, nhưng trước khi có một kết thúc buồn, cái tên Pepsi Cola đã gây được sự chú ý của Charlie Guth.

Nhận thức sâu sắc được quá khứ oai hùng và tương lai đầy hứa hẹn của Pepsi, Guth tin ông ta đang có trong tay một vũ khí hoàn hảo để giáng cho Neal Harris và Coca-Cola một bài học đích đáng. Ông ta nhờ những nhà hóa học của Loft điều chế một loại xi-rô có mùi vị gần giống Coca-Cola, đặt tên cho nó là Pepsi-Cola và bắt đầu phục vụ loại nước ngọt này tại các điểm bán nước ngọt trong chuỗi cửa hàng.

Vớ lấy miếng mồi này, Coca-Cola nghĩ cách trả đũa. Ban đầu, các ngón đòn trả đũa chỉ mang tính chất đùa nghịch: Vờ đóng vai khách hàng, một số điều tra viên của công ty bước vào các cửa hàng Happiness và Mirror, gọi một chai Pepsi, uống một ngụm rồi khạc mạnh ra, kêu lên rằng mùi vị của nó thật kinh khủng. Khi điều này không đem lại kết quả, Hirsch cử những điều tra viên khác thăm dò các nhân viên pha chế của Guth để chứng minh các cửa hàng này đang sử dụng Pepsi thay thế Coke bất hợp pháp.

Nhưng Coca-Cola không thể ngờ rằng, Guth rất hiểu luật. Ông ta hiểu rằng nếu khách hàng chỉ gọi Coca-Cola thì không được phục vụ sản phẩm khác nếu không có sự đồng ý của họ. Được Guth cảnh báo kỹ lưỡng, hầu hết các nhân viên pha chế sô-đa của ông đều giải thích cho khách hàng hiểu rằng nước ngọt mà họ đang thưởng thức là Pepsi Cola, chứ không phải Coca-Cola. Nhưng dù đã rất cẩn thận, sơ suất vẫn là điều không thể tránh khỏi. Những điều tra viên của Coca-Cola đã đầu tư thời gian và công sức thu thập đủ những gì cần cho một vụ kiện.

Để chuẩn bị cho trận chiến sắp xảy ra tại phòng xử án, Guth đã thử một mánh lới quảng cáo nhằm bảo vệ sản phẩm của mình. Ông ta loan tin trên các tờ báo của New York rằng sẽ trao 10.000 đô-la cho những ai phát hiện ra hành vi thay thế Pepsi đối với những yêu cầu phục vụ các loại nước ngọt khác tại chuỗi cửa hàng của ông ta. Đáp lại, Hirsch đề nghị Coca-Cola chính thức đòi số tiền đó, và ông khẳng định chắc chắn nhân viên bán hàng trong các cửa hàng Happiness và Mirror đều lừa gạt khách hàng.

Sự kiện này nhanh chóng thu hút sự chú ý của cánh nhà báo lá cải và tin tức về những diễn biến mới được cập nhật liên tục. Coca-Cola đệ đơn kiện ở Wilmington, Delaware tố cáo việc thay thế nước ngọt diễn ra liên tục và yêu cầu Guth dừng việc bán Pepsi trong các cửa hàng

của ông ta. Guth đáp lại bằng việc đệ trình hàng loạt các đơn kháng cáo ở New York, viện cớ bị quấy rối đòi 10 triệu đô-la cho những thiệt hại. Tại một vụ kiện, Guth khẳng định, Coca Cola đã đe dọa "tiêu diệt" ông ta.

Với sự quan tâm sâu sắc đến tình hình của hai công ty nước ngọt (và với sự tiên đoán mù quáng), các phóng viên của New York Journal đã gọi cuộc tranh chấp trên là "trận chiến thế kỷ về nước ngọt".

Phòng xử án đầu tiên được tiến hành ở tòa án tối cao, Wilmington, Delaware vào tuần đầu tiên của tháng 6/1933. Hirsch đã gọi hết những điều tra viên của mình lên bục nhân chứng miêu tả lại các nhân viên ở các cửa hàng của Guth đã phục vụ Pepsi-Cola khi khách hàng gọi Coca-Cola như thế nào. Ông cũng gọi hơn 100 nhân viên cũ của Loft, chất vấn về các hoạt động của họ. Kiểu lấy chứng cứ này khiến thẩm phán J. O. Wolcott càng lúc càng tỏ ra khó chịu, đơn giản là có thể việc thay thế đã xảy ra và có lẽ còn xảy ra rất nhiều. Nhưng phía Guth đã đưa ra một chứng cứ đầy sức thuyết phục để mọi người tin rằng việc làm đó không phải là yêu cầu từ phía người quản lý cửa hàng. Các điều tra viên của Coca-Cola đã tập trung chú ý vào một số kẻ tái vi phạm, quay lại và đặt hàng trăm "đơn đặt hàng bẫy" tập hợp phương pháp tấn công và khai thác chúng. Chỉ riêng điều này đã là quá đủ.

Thẩm phán Wolcott đã đưa ra một phán quyết có lợi cho Guth. Theo đó, nếu Coca-Cola có chứng cứ chứng minh nhân viên ở các cửa hàng Mirror và Happiness vi phạm, Coca-Cola có thể thông báo cho Guth và kiến nghị với ông ta bằng văn bản. Như vậy, Guth sẽ có cơ hội xử lý các nhân viên của mình và tự mình khắc phục vấn đề.

Phán quyết đó là một thắng lợi vĩ đại nhưng tốn kém đối với Guth. Để chứng tỏ mình không phải là người hoàn toàn nhẹ dạ và hiểu rõ Guth không phải là một cậu học trò ngây thơ, thẩm phán Wolcott lệnh cho ông ta phải trả 60.000 đô-la phí tổn vụ kiện. Với một phán quyết khiến cả hai bên đều cảm thấy khó chịu, Wolcott tin rằng cuộc tranh chấp giữa họ sẽ còn tiếp diễn và nó sẽ diễn ra với một thái độ thù hằn.

Về phần mình, Guth quyết định bắt đầu cạnh tranh với Coca-Cola trên quy mô lớn hơn. Ông ta mở rộng thị trường ra khỏi phạm vi New York, chinh phục khu vực Đông Bắc và bờ biển Đại Tây Dương, cho xây dựng các cơ sở đóng chai, chuyển các điểm bán sô-đa vào các khu vực sinh lợi lớn.

Ban đầu, Guth gặp khá nhiều khó khăn. Ông ta thử cho Pepsi vào chai 6 ounce, cùng cỡ với chai của Coca-Cola, và thấy rằng không thể thực hiện được. Ông ta lại mù quáng thử với chai có kích thước lớn hơn (12 ounce) và nâng giá lên gấp đôi, nhưng cũng không thu được kết quả gì. Cuối năm 1933, khi nguy cơ thất bại cận kề, Guth thậm chí đã đến Atlanta thăm dò xem liệu Coca-Cola có quan tâm đến việc mua lại toàn bộ số cổ phần của ông ta hay không. Thế nhưng, họ đã không mua.

Và rồi Guth nảy ra một ý tưởng độc đáo: dùng chai có kích thước lớn hơn nhưng vẫn giữ nguyên giá bán ở mức 5 xu. Pepsi không thể đọ sức với uy tín của Coca-Cola nhưng có thể bán với số lượng nhiều gấp đôi với cùng một mức giá như Coca-Cola. Đây là điều mà bất kỳ một khách hàng nào cũng có thể thấy ngay lập tức và nhiệt liệt ủng hộ, đặc biệt khi sức ép của cuộc khủng hoảng tiếp tục làm đất nước kiệt quệ. Chi phí phát sinh để thực hiện chiến dịch này không đáng kể. Hầu hết các khoản chi phí cho lọc, đóng gói, dán nhãn mác, chế biến, vận chuyển và quảng cáo không đổi. Việc gấp đôi số lượng các thành phần sẽ chỉ cần một khoản chi phí tăng lên không đáng kể.

Gần như chỉ sau một đêm, doanh số bán Pepsi – trong những chai 12 ounce – bắt đầu tăng lên. Chỉ riêng ở New York và các trung tâm đô thị khác của vùng Đông Bắc, nơi Coca-cola chưa thật sự chinh phục được khách hàng, Pepsi Cola nhanh chóng trở thành thứ đồ uống yêu thích trong các hộ gia đình với giá chỉ 5 xu. Năm 1934, Guth thu được 450.000 đô-la từ Pepsi Cola, với lợi nhuận khoảng 90.000 đô-la.

Ở Atlanta, sự xuất hiện của một loại nước ngọt cạnh tranh (ngay cả khi doanh số bán ra của nó chỉ xấp xỉ 1/100 doanh số bán ra của Coca-Cola) đã làm dấy lên sự giận dữ và khiến các giám đốc của Coca-Cola lo sợ. Woodruff cho rằng Guth chỉ là một tên trộm tầm thường đang rắp tâm ăn cắp tên tuổi của Coca-Cola. Cũng như Asa Candler từng vạch mặt "những kẻ vi

phạm bản quyền bất lương", Woodruff gầm gừ đe dọa "những kẻ bịp bợm" đã kinh doanh trên sự nổi tiếng mà ông và những người khác dày công xây dựng. Woodruff không bao giờ nhắc đến tên "Pepsi". Thậm chí, mãi tới những năm 1960, các phương tiện truyền thông trong nội bộ công ty mới đề cập tới đối thủ của mình nhưng chỉ với cái tên "kẻ bắt chước", cứ như thể đó là một nhân vật phản diện trong vở kịch luân lý.

Sự coi thường của Woodruff đối với Guth ngày càng gay gắt hơn và nó biến thành ý nghĩ báo thù vào mùa hè năm 1934, khi Pepsi-Cola xúc tiến các hoạt động kinh doanh ở Canada. Guth thèm muốn có được thành công to lớn của Coca-Cola ở Montreal và các thành phố khác ở Canada cũng như muốn giành lấy thị phần ở đó. Nhưng cách ông ta tiến hành chiến dịch này khiến Woodruff thật sự nổi giận: Guth tuyển một dụng D. S. Hawkes giám đốc của Coca-Cola ở châu Âu, về làm Tổng giám đốc Pepsi tại Canada. Woodruff luôn đề cao lòng trung thành hơn tất cả các đức tính khác, và sự ly khai này chắc chắn sẽ khiến ông quyết tâm theo đuổi Guth và Pepsi để giành chiến thắng tuyệt đối với bất kỳ giá nào.

Trước khi Woodruff hành động và bước vào cuộc đấu tay đôi với Guth, nội bộ Coca-Cola xuất hiện nhu cầu cấp thiết là tổ chức theo trật tự mới.

Xét trên mọi khía cạnh, việc sống sót qua thời kỳ đại suy thoái và sự đe dọa của đạo luật hủy bỏ đã biến Coca-Cola trở thành một tập đoàn mạnh hơn bao giờ hết. Giá trị gấp bội trong cổ phần Coca-Cola đã làm an lòng các cổ đông lớn của công ty, cứu vớt số phận họ và một lần nữa biến họ thành những triệu phú. Woodruff rút cuộc đã có thể trút bỏ gánh nặng nợ nần và trang trải những thiệt hại khi bán khống cổ phiếu. Cha ông, Ernest, trước nguy cơ chính phủ sẽ áp dụng những đạo luật mới về thuế thừa kế, đã chia phần lớn tài sản cho Emily và ba người con trai, ngoài ra, mỗi người còn được nhận số cổ phiếu có giá trị hơn 1 triệu đô-la, trong đó hầu hết là cổ phiếu Coca-Cola.

Tuy nhiên, các vấn đề của công ty đã trở nên rắc rối và phức tạp hơn bao giờ hết. Nó được đánh dấu bởi quyết tâm cứng rắn giành quyền kiểm soát hoàn toàn của Robert Woodruff. Với Woodruff, chỉ là chủ tịch tập đoàn thôi chưa đủ. Sau vài năm đụng độ gay gắt với cha mình và các thành viên khác trong hội đồng quản trị, Woodruff đề ra mục tiêu là phải giành

được quyền kiểm soát hoàn toàn đối với mọi người trong công ty, từ ban giám đốc tới các nhân viên. Ông muốn quyết định mọi vấn đề, dù lớn dù nhỏ, mà không cần phải nhượng bộ trước bất kỳ ai.

Nỗ lực giành toàn bộ quyền lực của Woodruff chuyển sang một bước ngoặt quan trọng khi ông đánh mất sự kiên nhẫn với J. T. Lupton, người quản lý công ty đóng chai mẹ ở Chattanooga. Lupton liên tục quấy rầy văn phòng tổng công ty với những gợi ý về việc bán Coca-Cola. Lời khuyên của Lupton thường có nhiều điểm bất hợp lý (ông ta bác bỏ khẩu hiệu "Tạm dừng để sảng khoái" của Coca-Cola và phản đối kịch liệt Sundblom Santa). Ông ta luôn nhắc đi nhắc lại sự thông minh của mình khi giàu lên nhờ bán thuốc tẩy trong suốt thời kỳ kinh hoàng năm 1893, cứ như thể chính nó là mô hình cho các hoạt động tiếp thị Coca-Cola trong bốn thập kỷ sau đó.

Lupton liên tục tỏ ý xem thường các ủy viên hàng đầu của Woodruff, coi họ như "một nhà trẻ" và yêu cầu được quyền tự tạo ra các tài liệu quảng cáo. Ông ta tỏ ý nghi ngờ các nhân viên bán hàng của công ty và liên tục buộc tội họ đã cố gắng làm giảm giá trị các chai nước ngọt của ông ta.

Nhằm gạt bỏ ông ta ra khỏi nhà máy đóng chai Lupton, Woodruff bắt tay thỏa hiệp với bà quả phụ và con trai của J. B. Whitehead mua lại một nửa công ty mẹ. Thoáng nhìn, người ta đã có thể đoán ngay đây là một chiến lược thúc đẩy sự hòa hợp, củng cố các mối quan hệ của tổng công ty với các công ty đóng chai hay là hoạt động tăng cường quyền lực của Woodruff bằng bất kỳ giá nào. Lettie Pate Evans, trở nên nổi tiếng sau khi tái hôn, là một phụ nữ ân cần và nhã nhặn, nhưng hai con trai của bà lại không tu chí, cả hai đều nghiện rượu nặng với thành tích điểm đầy các vụ bê bối và ly dị.

Chính Jack Spalding, người sáng lập King & Spalding đã cử con trai mình là Hughes trông coi các khoản lời lãi của nhà Whitehead, sau đó cũng phải đặt ra câu hỏi: Làm thế nào Hughes có thể chịu đựng được sự phân công này. Spalding viết cho con trai : "Whitehead là 'kẻ hoàn toàn đồi bại và trụy lạc'. Hắn bủn xỉn đến độ cha phải nhiều lần thắc mắc không biết mọi người đã làm ăn với nó cũng như nó đã làm ăn với mọi người như thế nào."

Mặc dù vậy, ở gia đình Whitehead có sức hút mãnh liệt đối với Woodruff: Họ hầu như không làm việc để kiếm sống. Họ chưa bao giờ cố gắng can thiệp vào công việc kinh doanh của Coca-Cola, cũng như chưa bao giờ đưa ra một lời khuyên, bàn luận về một quyết định, hay đặt câu hỏi. Họ chỉ muốn lấy và sử dụng phí nhượng quyền từ hoạt động bán xi-rô. Nếu như số tiền đó đến tay họ đúng như họ mong muốn, họ sẽ vui mừng.

Gia đình Whitehead đồng ý bán lại cổ phần của họ ở công ty đóng chai mẹ để đổi lấy cổ phiếu thường của Coca-Cola. Với họ, cuộc trao đổi này không mấy quan trọng. Thay vì nhận phí nhượng quyền, họ sẽ được nhận một khoản thu nhập tương tự dưới hình thức cổ tức định kỳ. Thế nhưng, đối với Woodruff, thỏa thuận này lại có ý nghĩa rất quan trọng. Thứ nhất, nó đem lại cho ông một đòn bẩy để buộc Lupton phải bán hết. Là một đối tác ngang hàng, Woodruff bấy giờ có thể hạ gục Lupton khi bất đồng xảy ra. Và Lupton, thay vì phải dành những năm tháng còn lại của đời mình tranh đấu với văn phòng tổng công ty, đã âm thầm từ chức. Ông trao đổi quyền lợi của mình bằng một thỏa thuận cổ phần giống như gia đình Whitehead.

Thứ hai, vụ buôn bán đó đánh dấu một mốc quan trọng trong mối quan hệ giữa Woodruff và cha ông. Nét nổi bật ở đây là Ernest Woodruff phản đối thỏa thuận với các công ty đóng chai mẹ, hay nói chính xác hơn, ông liên tục duy trì một hàng rào chỉ trích về cách tiến hành thương lượng của Robert. Từ điền trang của mình ở ngoại ô Richmond, Ernest gửi hàng loạt các bức thư, điện tín cũng như điện thoại cho Robert và những người đứng đầu công ty, cảnh báo rằng họ đang bị vượt mặt và phải chi trả quá nhiều, và có thể sẽ bị “mắc kẹt”.

Từ chối làm theo ý nguyện của cha, Robert cố gắng giải quyết thỏa thuận này với sự trợ giúp của Will Bradley và các giám đốc khác, trong đó có cả cánh tay trung thành của Ernest là Tom Glenn. Đúng theo phong cách, Ernest từ chối tham dự cuộc họp ban quản trị khi thỏa thuận đó được chấp thuận. Nhưng thái độ lầm lỳ, ngoan cố của ông dường như không còn ảnh hưởng nhiều như trước. Với việc công ty lại làm ăn phát đạt, ban quản trị đã lấy lại niềm tin vào các quyết định của Robert. Thỏa thuận với các công ty đóng chai mẹ đã đặt dấu

chấm hết cho mọi nỗ lực nghiêm túc nhằm thử thách người con trong những vấn đề ảnh hưởng đến công ty của Ernest.

Điều cuối cùng và cũng là điều quan trọng nhất, các cuộc đàm phán thương lượng của Robert Woodruff với gia đình Whitehead đã kéo ông xích lại gần hơn với John Sibley, luật sư của King & Spalding, người đã giành phần thắng trong vụ kiện gay gắt của các công ty đóng chai mẹ chống lại Coca-Cola năm 1920. Hãng luật của Sibley vẫn đại diện cho gia đình Whitehead, gia đình mà lượng lớn cổ phiếu thường ở Coca Cola đã đem lại cho họ tiếng nói nhất định trong hội đồng quản trị của công ty.

Woodruff nhận ra rằng mình quý mến Sibley. Tuy nhiên, Sibley phải hứng chịu rất nhiều lời chỉ trích và thái độ hận thù từ phía các nhân viên và giám đốc Coca-Cola, đặc biệt là Harold Hirsch, người từng bị Sibley qua mặt tại phiên tòa xét xử trước đây. Đây chính là điểm khác biệt giữa Woodruff và các thành viên khác – ông sẵn sàng làm bạn với những người từng đánh bại mình nhằm tận dụng tài năng của họ. Woodruff bắt đầu đánh giá cao khí chất của Sibley – tính thận trọng tuyệt đối, tính bảo thủ vốn có, kinh nghiệm và đặc biệt là bản chất ganh đua, hiếu chiến của người đàn ông này rất giống Woodruff. Trong mười năm, Woodruff đã cất công tập hợp một đội ngũ điều hành công ty đúng như ông mong muốn. Và ở Sibley, ông tìm thấy mảnh ghép cuối cùng trong bức khảm đó.

Trong những tháng trước và sau khi thỏa thuận với gia đình Whitehead hoàn tất, Woodruff nuôi dưỡng được mối quan hệ thân thiết với Sibley, và mối quan hệ này kéo dài tới lúc cả hai ở vào lứa tuổi xưa nay hiếm có Trong một thời gian rất ngắn, Sibley đã vươn lên trở thành cố vấn hàng đầu của Woodruff, ông không chỉ tham mưu trong các vấn đề luật pháp mà cả trong các lĩnh vực nhân sự, chính trị, quảng cáo và chiến lược kinh doanh tổng thể. Sibley trở thành luật sư riêng cho Woodruff. Ông quản lý các khoản thuế của Woodruff, giúp ông đấu tranh chống lại Sở thuế vụ Mỹ, cùng Woodruff nghỉ ngơi tại điền trang của Woodruff và du lịch tới châu Âu. Và chẳng bao lâu, ông đã nằm trong danh sách những người được Woodruff chọn làm người kế nhiệm chính thức của mình.

Tuy nhiên, đó không phải là một mối quan hệ ngang hàng. Woodruff chi phối Sibley giống như đã làm với những người khác. Người dân Georgia vẫn nhớ đến Sibley trong những năm cuối đời như một nhân vật có tiếng nói quan trọng trong các vấn đề công khai ở bang, Chủ tịch Uỷ ban Sibley nổi tiếng, người đã đứng ra làm trung gian cho phong trào xóa bỏ phân biệt chủng tộc tại các trường công lập.

Thậm chí, khi Sibley tái hôn ở ngoại ô Philadelphia, Woodruff đã gọi điện cho thống đốc bang Pennsylvania và nài nỉ ông ta phái một đoàn xe hộ tống qua một vài thị trấn nhỏ, từ nhà cô dâu tới nhà thờ, dẫn đầu là ba nhân viên cảnh sát mắc lễ phục, đi xe gắn máy. Hughes Spalding kể lại: "John chẳng thích điều đó chút nào, nhưng anh không thể làm gì."

Tuy nhiên, Sibley thật sự là cánh tay phải của Woodruff. Ảnh hưởng của Sibley đối với tư tưởng của Woodruff đã làm thay đổi rất nhiều tiến trình lịch sử của Coca-Cola.

Uy thế của Sibley đã để lại một dấu ấn khó phai đối với công ty. Lý do chính là tài năng lớn của ông trong rất nhiều lĩnh vực. Nửa cuối thập kỷ 1930, khi phải đối mặt với cuộc cạnh tranh ngày càng gay gắt với Pepsi-Cola và các loại nước ngọt khác, Coca-Cola kị kẹt trước ngã ba đường. Công ty có thể cạnh tranh trên thị trường bằng cách sử dụng các công cụ quảng cáo và đội ngũ nhân viên bán hàng, dựa vào sự ưa chuộng của người dân Mỹ; hoặc cạnh tranh tại phòng xử án, dựa vào các luật sư. Và với sự góp mặt của Sibley, công ty đã chọn cách thứ hai.

Thời gian tại nhiệm của Harold Hirsch chỉ còn được tính từng ngày ngay khi Sibley xuất hiện.

Đối với công chúng, sự lu mờ của Hirsch chỉ đơn giản là do vấn đề về địa lý. Cuối năm 1934, lo sợ thống đốc bang Georgia, Eugene Talmadge sắp áp đặt các khoản thuế nặng lên cổ phiếu do những người giàu có nắm giữ, Woodruff đã quyết định chuyển trụ sở chính của Coca-Cola tới Wilmington, Delaware.

Hirsch không muốn rời bỏ Atlanta nơi ông từng là cộng sự cấp cao của công ty luật và là chủ tịch của Scripto, một công ty lớn chuyên sản xuất bút máy và bút chì. Và chính sự từ chối này đã dẫn đến việc ông bị Sibley thế chỗ.

Tuy nhiên, sự thật không hẳn là như vậy. Việc chuyển đến Wilmington của Woodruff phần nào đó rất giống trò đố chữ. Ông thuê một căn nhà ở đó và cho người chuyển mọi đồ đạc tới một văn phòng khá giản dị, gồm hai phòng, trong tòa nhà Du Pont, bỏ lại căn phòng trên tầng bốn ở phố Plum mà theo như lời một viên thư ký là trông "hơi kỳ cục và vắng vẻ". Nhưng Woodruff vẫn dành phần lớn thời gian ở Atlanta. Ông thường mua vé và đặt trước chỗ ngồi trên chuyến tàu từ Wilmington tới Atlanta trong nhiều ngày liền, chỉ để chắc chắn rằng ông và những nhân viên của mình có thể tuỳ ý đi đi về về. Ông cũng để Hirsch tự do chăm sóc những lợi ích riêng của mình.

Vấn đề phức tạp hơn, và càng ngày càng trở nên trầm trọng do xích mích cá nhân, chính là sự bất đồng căn bản giữa Sibley với cách tiến hành các hoạt động liên quan đến luật pháp của Hirsch, từ việc lập kế hoạch thuế cho đến vận động hành lang nghị viện, từ việc thay đổi thông tin giấy phép độc quyền trên vỏ chai cho tới việc hoạch định chiến lược để đánh bại các đối thủ cạnh tranh.

Hirsch muốn kết thúc cuộc chiến với Pepsi. Sau này ông cho biết: "Mong muốn của tôi là cố gắng giải quyết vấn đề có đúng Pepsi-Cola xâm phạm Coca-Cola không, mà không có sự tham gia của vấn đề thứ hai hay bất kỳ điều gì khác." Hirsch thú nhận, đã quá muộn để thách thức thương hiệu Pepsi-Cola ở Mỹ, thị trường mà trong hàng chục năm qua, sản phẩm này đã được sử dụng dưới nhiều hình thức khác nhau. Thay vào đó, ông nảy ra ý tưởng về một cuộc tấn công thọc sườn đối với Pepsi ở Canada, nơi Guth chỉ vừa mới bắt đầu công việc kinh doanh. Một cuộc kiểm tra then chốt về giá trị pháp lý của thương hiệu là tuổi đời thương hiệu. Và không giống ở Mỹ, ở Canada, Pepsi chỉ là lính mới và ít tên tuổi trong giới tiêu dùng.

Sibley có cái nhìn rất bi quan về ý tưởng của Hirsch. Ông lý giải rằng ngay cả khi thành công, nó cũng không có mấy tác dụng đối với cuộc chiến ở Mỹ. Và cũng không có gì đảm bảo nó sẽ

thành công. Sibley bí mật tìm các tài liệu pháp lý trong Coca-Cola và tìm ra một bản sao giấy chứng nhận mà Hirsch gửi từ những năm trước, trong đó khẳng định ông không tin Pepsi-Cola xâm phạm thương hiệu của Coca-Cola. Sibley cũng tìm thấy một lá thư mà Hirsch đã gửi cho ban giám đốc bày tỏ quan điểm này. Ông cho rằng nếu các luật sư của Guth đủ thông minh để khám phá và đưa ra các bằng chứng thì khả năng thua kiện là rất lớn.

Sử dụng chính sách chuyển đến Wilmington như một bước đệm, Sibley đẩy Hirsch ra rìa với tư cách là luật sư trưởng của Coca-Cola, giành quyền kiểm soát các vấn đề pháp lý của công ty. Nhưng như một ân huệ cuối cùng vì sự trung thành, tận tụy của ông trong suốt ba mươi năm, Woodruff và ban giám đốc đã bật đèn xanh cho Hirsch theo đuổi vụ kiện Pepsi ở Canada.

Ngày 30/5/1936, chi nhánh Coca-Cola ở Canada tiến hành khởi kiện Pepsi tại tòa án Exchequer, Ottawa.

Phiên tòa bắt đầu sau đó vài tháng. Ban đầu, dường như Hirsch đã đúng. Guth bị kéo trở về Mỹ để tham gia một vụ án khác với Loft về vấn đề quyền sở hữu của Pepsi. Do quá lơ đãng hay quá thiếu tiền, ông ta đã không xây dựng hệ thống phòng thủ cho vụ án ở Canada.

Luật sư của ông ta, W. D. Herridge, trở thành tâm điểm hứng chịu một chuỗi những phản biện sắc sảo tại tòa án. Trong khi cố gắng giải thích tại sao Guth lại tung Pepsi vào thị trường Canada, Herridge rơi vào tình trạng độc thoại lan man với những lập luận vòng quanh, không rõ ràng. Ông nói: “Sự thật là chỉ trong ba đến bốn năm gần đây, việc kinh doanh nước ngọt trên toàn lục địa phát triển rầm rộ đến đáng kinh ngạc, vượt quá sự phục hồi chung của ngành thương mại. Tôi không biết chính xác tại sao lại như vậy. Đó có thể là do đạo luật hủy bỏ, hay một lý do nào đó khác... Montreal là một trung tâm nước ngọt khổng lồ, hay xét ở một góc độ nào đó, thì đây là trung tâm nước ngọt lớn nhất thế giới. Tôi không biết tại sao, nhưng nó là như vậy...” Ngắt lời ông ta, thẩm phán A. K. Maclean gắt lên: “Có quá nhiều điều về nó mà ông không biết!” – nhận xét đã được ông rút ra khi Herridge nhầm lẫn khẳng định coca có nguồn gốc từ cây dừa.

Hoàn toàn bị áp đảo, Herridge phải cố gắng hết sức để chống đỡ lại quan tòa, chứ chưa nói gì đến việc giành lợi thế trong vụ kiện đầy thách thức này. Mặc dù quyết định chính thức sẽ được đưa ra sau trong vài tháng, nhưng rõ ràng quan tòa rất ủng hộ Coca-Cola. Thực ra, nếu ai đó quan tâm sẽ thấy lịch sử công ty đang lặp lại. Thẩm phán MacLean rất giống Edward Sanford, thẩm phán liên bang ở Chattanooga – người đã phán quyết Coca-Cola thắng kiện một lần trước đấy.

Khi đó với sự nhanh nhẹn và láu lỉnh của tuổi trẻ, Hirsch đã vượt qua Tiến sĩ Wiley đem lại chiến thắng cho Coca-Cola. Nhưng ông vẫn lường trước những khó khăn có thể phát sinh khi đối phương kháng cáo. Nhưng lần này, ông không thấy bất kỳ tín hiệu cảnh báo nào. Theo mong muốn của Hirsch, luật sư người Canada của công ty – Russel Smart quyết định không đưa ra bất cứ một bằng chứng nào chứng tỏ Pepsi-Cola đã làm khách hàng thất vọng. Vì sợ gây mệt mỏi cho quan tòa hay có lẽ vẫn còn day dứt vì lời chỉ trích là đã hành động thái quá trong cuộc công kích vào Guth và Pepsi trong vụ kiện ở Mỹ, Smart và Hirsch quyết định chọn phiên tòa xét xử nhanh, diễn ra chỉ trong hai ngày dựa trên những gì mà họ tin tưởng sẽ là bằng chứng không thể chối cãi được về ý đồ giành giật thị trường của Coca-Cola khi kinh doanh sản phẩm tương tự của Guth.

Nhưng họ đã lầm. Luật thương hiệu tuy rất phức tạp, nhưng lại có một nguyên tắc quan trọng xuyên suốt và khá đơn giản: mục đích của nó là bảo vệ người dân cũng như các nhà sản xuất. Nói đơn giản, điều luật chỉ ra rằng người tiêu dùng được quyền đáp ứng những gì họ mong muốn khi có nhu cầu về một sản phẩm có thương hiệu quen thuộc. Phức tạp là ở chỗ làm thế nào để xác định một sản phẩm cạnh tranh có những đặc điểm tương tự đã xâm phạm thương hiệu. Tất nhiên đây là một vấn đề hết sức chủ quan và các tài liệu pháp lý của Coca-Cola ngày càng dày lên do sự bóp méo của các nhà kiểm định thương hiệu và các thẩm phán liên bang – những người cố gắng phân định đúng, sai nhưng lại chỉ giỏi thể hiện sự lố bịch của bản thân.

Trên thực tế, có nhiều thẩm phán rơi vào tình thế không thể tìm ra dấu hiệu vi phạm nhưng lại nhận biết được dựa trên trực giác. Một thẩm phán liên bang trong một lần xét xử đã phát

hiện Mitch-O-Kola là bên vi phạm trong khi một vị thẩm phán khác ở nơi nào đó lại trao giấy chứng nhận chất lượng cho Roxa-Cola.

Để đề phòng sự thiếu ổn định của trò súc sắc pháp luật, Coca-Cola đã đưa ra bằng chứng, sản phẩm cạnh tranh giống Coca-Cola khiến người tiêu dùng lúng túng. Khi quyền lợi của người dân bị xâm phạm thì ý kiến của bất kỳ người nào trên đường phố cũng được chú ý đến. Ngoài ra, khi một sản phẩm có sử dụng bao bì, màu sắc tương tự hoặc nguyên bản học thuyết Spen-sơ, hoặc người bán hàng công khai so sánh sản phẩm đó với Coca-Cola, tất cả đều có thể trở thành bằng chứng trong một vụ kiện xâm phạm thương hiệu.

Trong vụ kiện ở Canada, do trong hồ sơ không có ghi lời nhận xét của người tiêu dùng nói rằng họ nhầm Pepsi với Coca-Cola nên Coca-Cola để tòa án quyết định việc xâm phạm. Đây là điểm yếu của Coca-Cola mà đối phương có thể tận dụng trong phiên tòa kháng cáo. Chiến thắng cuối cùng của Hirsch cho Coca-Cola là một chiến thắng không chắc chắn, dễ xảy ra những điều bất thường.

Woodruff là một người có óc hài hước. Vậy mà, trong suốt thời gian vấn đề thương hiệu của công ty được đưa lên cán cân pháp lý, các nhân viên của ông phải rất vất vả mới làm cho ông nở một nụ cười.

Người đã làm việc vất vả nhất là Ralph Hayes, một thành viên khá lập dị của công ty, người từng giữ vị trí lãnh đạo trong suốt thời gian sống ở Wilmington. Năm 1933, Hayes gia nhập Coca-Cola với tư cách là thư ký và thủ quỹ. Dường như ngay từ đầu, ông đã được trù định là người làm nền cho Sibley và là một thành viên không thể thiếu trong các vấn đề pháp lý.

Hayes rất tự hào về việc ông có thể làm Woodruff cười, và thoát khỏi trạng thái cực đoan. Có một lần khi Woodruff đồng ý cho Hayes vẽ chân dung, Hayes nắm ngay cơ hội này ghi nhanh vào một tờ giấy với mục đích làm Woodruff thay đổi suy nghĩ. Hayes viết: "Bất kỳ ai nghĩ rằng có thể thuyết phục ông ngồi yên trong một thời gian đủ dài cho người khác vẽ chân dung thì đó là kẻ ngớ ngẩn. Bất kỳ họa sỹ nào vẽ những gì nhìn thấy trong những

phiên xử có ông tham gia sẽ phải đặt cho tác phẩm đó cái tên St. Vitus, Dancing (Điệu nhảy của Thánh Vitus).”

Chụp một bức ảnh lúc này sẽ hay hơn. Vì vậy, Hayes viết thêm: “Tôi muốn nhìn thấy đống tài liệu lộn xộn xung quanh ông; nào là công việc nhà; nào là công việc công ty. Tất cả bừa bộn giống như tổ con hoo–rah trong cơn bão; chiếc tẩu cũ kỹ của ông nằm chơ vơ; cổ áo ông xuệch xoạc; một cốc Coca-Cola chỉ còn một nửa; một cặp kính nằm trước mặt ông. Có vẻ như ông không cần đến bất kỳ thứ gì trong số chúng…”

Đầu hói, với chiếc nơ con bướm trên cổ, khuôn mặt khá kỳ quặc, mắt ánh lên những tia sáng thông minh, Hayes vừa là nhà văn khôi hài, vừa là một sử gia, một người viết văn tự nhiên. Ông là người duy nhất trong thời gian đó hiểu được câu chuyện thật sự về Coca-Cola. Học ngân hàng, nhưng ông rất giỏi trong các hoạt động quan hệ công chúng. Ông rất thích vui đùa, và luôn cố gắng làm cho Woodruff vui cùng ông.

Thậm chí hơn cả Archie Lee, Hayes đánh giá cao thái độ hài lòng của người dân Mỹ đối với Coca-Cola. Ông tin rằng cần thiết phải tăng cường sự hài lòng đó. Hayes nói với Woodruff: “Chúng ta có cơ hội nếu chúng ta đủ khả năng biến Coca-Cola trở thành đồ uống của quốc gia, thức uống tuyệt vời của người dân Mỹ”. Cụm từ “Mỹ như Coca-Cola” ngày càng trở nên phổ biến, xuất hiện trên nhiều tờ báo khác nhau, như Washington Post và Music News. Hayes cắt từng bài báo và bí mật kẹp vào tập hồ sơ ông đang giữ.

Theo quan điểm của Hayes, lễ kỷ niệm lần thứ 15 của công ty (năm 1936) là dịp tuyệt vời để đánh bóng hình ảnh một công ty lớn ở Mỹ của Coca-Cola. Ông giao cho các phóng viên của trung tâm truyền thông D’Arcy viết một cuốn sách nhỏ về lịch sử phát triển của Coca-Cola. Khi họ tỏ ra không đủ năng lực, Hayes mời Ralph McGill lúc đó đang phụ trách mảng thể thao của báo pháp luật Atlanta thực hiện công việc với số nhuận bút là 500 đô-la. Nhưng Ralph McGill cũng không làm Hayes hài lòng, nên cuối cùng ông tự viết. Kết quả là một mẩu quảng cáo khá thú vị đã ra đời.

Hayes viết: “Các vị hoàng đế thoái vị, chiến tranh diễn ra ác liệt, ngai vàng lung lay, bản đồ thế giới đang thay đổi và sẽ còn tiếp tục thay đổi. Kể từ khi chiếc xe độc mã chạy ầm ầm xuống phố Marietta đem theo tất cả Coca-Cola trên một chuyến hàng trong cuộc hành trình đơn độc đến ngôi nhà tầng hầm…” Hayes nhấn mạnh vào Coca-Cola để đánh dấu vị trí của nó trong lịch sử. Ông cũng kịp thời quay lại điểm tình hình thế giới năm 1886: Grover Cleveland kết hôn, đánh dấu đám cưới đầu tiên trong Nhà Trắng; Nữ hoàng Victoria tổ chức lễ kỷ niệm lần thứ 25; vàng được phát hiện ở Transvaal; một công ty Pháp khởi công xây dựng kênh đào Panama; và những khối óc vĩ đại đã phát minh ra máy chữ, xe điện, dây buộc giày, và Coca-Cola.

Với ngữ điệu uyển chuyển và mạnh mẽ, Hayes đã điểm qua tất cả những hoạt động quảng bá của Coca-Cola trong suốt nửa thế kỷ sau: “Được thổi vào thủy tinh, được viết lên tranh, được đúc vào kim loại, chạm nổi trên sợi phíp, uốn hình vào hoa, cháy bùng trong gỗ, chạm trổ trên vàng, được xây với gạch, liệng nhanh vào làn không khí và thổi vào làn khói trên bầu trời”.

Hayes muốn mở tung tất cả các cửa sổ của Coca-Cola, phơi bày cái ẩm mốc của nó và muốn hô to thông điệp của ông đến khắp mọi nơi. Ngoài Woodruff ra, Hayes là người duy nhất trong công ty, với niềm tin thật sự vào tiền đồ của quốc gia, mong muốn kéo đại bản doanh của công ty từ “nơi tù túng bình yên và dễ chịu hơn” ở Atlanta và Wilmington về nơi ánh sáng rực rỡ đang vẫy gọi ở New York. Thậm chí, Hayes còn tin tưởng Coca-Cola thuộc về trung tâm tài chính văn hóa của Mỹ. Một cách tự nhiên, ông và Sibley trở thành đối thủ của nhau.

Hayes đã dành cả cuộc đời mình cho công việc mong sao thoát khỏi những cực nhọc và bất hạnh mà ông đã trải qua trong thời niên thiếu. Ông đến từ Crestline, Ohio, là con út trong một gia đình, bố là kỹ sư đường sắt và mẹ là một người phụ nữ bất hạnh đến độ bà bắt tất cả mười người con của mình thề sẽ không bao giờ lập gia đình. Nhưng không ai làm theo lời bà. Khi mẹ ông qua đời, bố ông ruồng bỏ các con và Hayes được một người chị gái nuôi. Hai trong số anh chị em của ông qua đời ngay từ khi còn rất nhỏ, và ba người nữa mất khi họ

mới ở độ tuổi hai mươi. Ông là người đầu tiên trong gia đình được học đại học. Bất chấp những đau khổ mà ông trải qua, ông học cách sống hạnh phúc.

Sau khi học được bí quyết dịch bảng chữ cái Hy Lạp từ trường Dự bị Phương tây ở Cleveland, Hayes trở thành người được bảo trợ của Newton Baker và theo ông đến Washington khi Baker được bổ nhiệm làm Bộ trưởng Bộ Chiến tranh dưới chính quyền Wilson. Sau khi tòng quân, từ binh nhì, ông được lên quân hàm trung uý trong Chiến tranh thế giới thứ nhất. Sau đó, Hayes làm việc cho Tín thác Georgia ở Cleveland, ngân hàng tín thác cộng đồng đầu tiên. Ông và Woodruff quen biết nhau trong suốt thời kỳ đó. Sau này, Woodruff nói rằng chỉ trong nửa tiếng đồng hồ gặp Hayes, ông biết mình muốn mời Hayes làm việc cho ông.

Trước khi họ hợp tác với nhau trong công việc, Hayes đã làm tại phòng kiểm soát nội dung của các bộ phim và cố gắng né tránh sự kiểm soát của chính phủ. Lúc đó, Hayes sống trong một ngôi nhà nhỏ trong làng Greenwich ở New York, một ngôi nhà ba tầng từng thuộc về Edna St. Vincent Millay. Ông thuộc nhóm phóng viên thường xuyên trao đổi thông tin và ý kiến với công chúng về từng bước đi trong đời sống Mỹ.

Khi Woodruff mời ông về làm việc cho Coca-Cola ở Wilmington, Hayes đang điều hành Community Trust ở New York. Trong những năm sau đó, Hayes đã phân bổ thời gian của ông giữa New York và Delaware. Ông tham gia vào mọi việc của công ty. Ông sử dụng khả năng thuyết phục và các mối quan hệ của mình với tư cách là đại diện của Coca-Cola.

Không giống như Sibley, người hay áp dụng phương pháp máy móc để giải quyết các vấn đề, Hayes ưa dùng những ngôn từ hài hước và ngọt ngào để làm vũ khí. Điều này đã được chứng minh rõ ràng khi ông giải quyết phần công việc liên quan đến Merchandise No.5 còn tồn lại sau cuộc khủng hoảng. Nhờ có hoạt động vận động hành lang Nghị viện của Woodruff, công ty đã thúc đẩy thành công việc viết lại luật liên bang, cho phép nhập khẩu lá coca, nhưng đến năm 1934, một luật sư trong Cục kiểm soát ma tuý liên bang đã bất ngờ đặt nghi vấn về tính hợp pháp của việc xuất khẩu Merchandise No.5 khi xem xét sản phẩm phụ của coca. Trước khi công ty có thể can thiệp, vị cục trưởng mới của Cục kiểm soát này,

ông Harry J. Anslinger, người tích cực tham gia chiến dịch chống ma tuý, đã đưa ra quyết định cấm công ty vận chuyển Merchandise No.5 ra khỏi Liên bang Mỹ. Woodruff giao cho Hayes giải quyết vấn đề này.

Hayes thường xuyên lớn tiếng phàn nàn với Woodruff về khó khăn trong công việc. Có lần, ông viết: “Chưa bao giờ tôi gặp phải một công việc nào phức tạp như thế.” Nhưng Hayes đã giải quyết vấn đề rất trôi chảy và chắc chắn, giống như một nhà ngoại giao nhà nghề. Ông kết thân với Anslinger và bắt đầu chiến dịch lâu dài nhưng phức tạp thuyết phục Anslinger đảo ngược quyết định. Không hề ngượng ngùng khi tâng bốc người khác, Hayes liên tục ca ngợi hoạt động của Cục kiểm soát ma tuý với Anslinger. Ông viết cho Anslinger: “Không những tất cả những nước khác trên thế giới tôn vinh cơ quan ông là cơ quan kiểu mẫu, mà ngay cả ở trong nước, tất cả mọi tầng lớp nhân dân đều hết lòng ca ngợi. Đây là điều rất đáng khích lệ và phấn khởi, mặc dù nhiệm vụ của cơ quan là rất nặng nề. Xin tán dương ông.” Bằng cách này, Hayes vừa tỏ ra ủng hộ Anslinger về mặt chính trị, vừa khẳng định rằng tất cả mạng lưới nhân viên trên toàn quốc của Coca-Cola luôn luôn ủng hộ cơ quan của Anslinger bất kỳ khi nào cơ quan cần.

Hayes đã phải che giấu sự thật để phục vụ cho mục đích của ông. Khi Anslinger đặt câu hỏi về lời đồn đại chất cocain từ nhà máy chế biến của công ty ở Peru từng một lần được bán ở chợ trời, Hayes đã làm ông yên lòng bằng cách trả lời rằng (đây là lời nói dối hoàn toàn) sản phẩm phụ đó đã được “loại bỏ cẩn thận”.

Cuối cùng, Anslinger đồng ý xem xét ý kiến của công ty và đưa ra nhận định Merchandise No.5 không bao gồm bất kỳ chất nào có nguồn gốc từ coca. Đây là lời xác nhận chứng tỏ sản phẩm này vô hại, mặc dù vẫn tồn tại một lượng rất nhỏ cocain trong đó. Nhưng điều này không quan trọng bởi họ đã làm ngơ trước sự thật và đưa ra tuyên bố mà Hayes gọi là “sự ban ơn” của chính phủ liên bang với việc sử dụng lá coca của Coca-Cola.

Trong suốt những năm cuối của thập niên 1930, khi Sibley đưa công ty ngày một tiến gần đến giai đoạn cuối trong cuộc chiến thương hiệu, thì Hayes đóng vai trò là người đối trọng. Ông là một nguyên cáo vô lo, luôn tranh thủ sự ủng hộ của Woodruff, và cố gắng kéo

Woodruff đi theo một hướng khác. Trong khi Sibley luôn quan trọng hóa tính chất gay go của cuộc cạnh tranh, thì Hayes vẫn tỏ ra vô tư, thoải mái, lúc nào cũng tìm cách chọc cười. Điều này đã tạo ra sự chuyển biến trong quan điểm của công ty. Thay vì gây xung đột với các đối thủ, ông muốn vượt lên giành chiến thắng.

Trong một lần rất đáng nhớ, Hayes làm cho quan điểm của mình trở nên hoàn hảo. Đó là khi William Allen White, chủ bút một tờ báo nhỏ trong thành phố, người được trao giải Pulitzer vì những bài xã luận nổi tiếng đăng trên tờ Emporia Gazette, chụp cho Hayes một bức ảnh nhân dịp sinh nhật lần thứ 70 khi ông đang nhấp một ngụm Coca-Cola để đăng lên tạp chí Life. Hayes viết thư cám ơn vì sự quảng cáo miễn phí, và White viết thư trả lời mà trong đó lời lẽ ca ngợi đến ngày nay vẫn còn rất quen thuộc với tất cả các thành viên trong đại gia đình Coca-Cola: "Coca-Cola là một tinh chất thanh cao đặc trưng của Mỹ, là một thứ đồ uống tao nhã được sản xuất hợp quy cách, được phân bố toàn cầu và được phát triển hoàn thiện qua nhiều năm."

Lời miêu tả của White trở thành điều thiêng liêng đối với toàn công ty. Nhưng rất ít người biết đến nửa sau của lá thư, trong đó White viết về những khó khăn mà công ty sẽ gặp phải do phương thức kinh doanh độc đoán của ban quản trị. Một vài năm trước đó, White đã có lần nói với Hayes rằng họ sẽ không đăng quảng cáo cho công ty trên tờ Gazette nữa sau một bài báo với những lời chỉ trích ám chỉ đến Coca-Cola. Mặc dù White đã xin lỗi về sự việc đáng tiếc trên, nhưng với những người phải chịu sự đối xử khiếm nhã, họ không dễ dàng tha thứ và bỏ qua.

Sẽ là cường điệu khi nói rằng Sibley và Hayes bị kìm kẹp trong cuộc đấu về tương lai của công ty. Hiếm khi họ trực tiếp giao đấu với nhau trên cùng một chiến trường. Khi điều này xảy ra, Hayes thường là người tìm cách thoát khỏi cuộc đấu trước khi bị dính đòn. Sibley và Hayes trở thành biểu tượng của sự mâu thuẫn đang chia cắt công ty và đe dọa tạo ra sự chia rẽ giữa các cá nhân.

Woodruff nhận thấy rất rõ xích mích giữa Sibley và Hayes. Ông khuyến khích mâu thuẫn này theo nhiều cách khác nhau và coi đó là một phương pháp để ông kiểm tra, đánh giá cách

nhìn nhận, tầm hiểu biết của họ về công ty. Coca-Cola đang đạt được những thành tựu tuyệt vời. Cổ phiếu thường của công ty tăng lên bốn lần sau khi đạt mức kỷ lục năm 1935. Giá trị thị trường của công ty tăng hơn nửa tỷ đô-la, gấp 20 lần số vốn mà Ernest Woodruff đã bỏ ra năm 1919. Trong khoảng thời gian từ năm 1933 đến năm 1937, doanh số bán ra tăng gấp đôi. Cuối những năm 1930, với doanh thu tối thiểu hàng năm là trên 50 triệu đô-la và tối đa là gần 100 triệu đô-la, trách nhiệm đầu tiên của Woodruff, là phải làm sao để bảo toàn thành tích này. Nhưng làm thế nào để giữ được sức mạnh của Coca-Cola lại là một câu hỏi rất khó trả lời.

Cũng giống như các doanh nhân khác, Woodruff thận trọng quan sát chính quyền Roosevelt và thường than phiền về sự rắc rối trong bộ máy tổ chức, quy định, điều luật và mức thuế mới. Trong nhiệm kỳ đầu tiên của tổng thống Roosevelt, ông phàn nàn với một người bạn: "Chúng tôi đang tranh cãi về cách can thiệp, hay tôi có thể nói đến những rắc rối từ công việc kinh doanh trong thực tế cũng như sự hài lòng của mỗi người". Quyết tâm bảo vệ lợi ích và lợi nhuận của công ty, Woodruff đảm bảo chắc chắn rằng các bạn ông ở Washington sẽ duy trì tình trạng sẵn sàng chiến đấu. Họ có thể phản ứng nhanh chóng, kịp thời đối phó với bất kỳ một sự thay đổi nào trong lĩnh vực chính trị.

Nhiều lần, đội ngũ luật sư của công ty làm việc với hiệu quả rất ấn tượng. Những sự kiện cuối tháng 5/1936 đã chứng tỏ điều này. Đồng minh thân thiết nhất của Woodruff ở Washington là Thượng nghị sĩ Walter F. George, người nổi tiếng với biệt danh "George của Georgia". Ông đến từ quê hương Coca-Cola và là Chủ tịch Uỷ ban Tài chính Thượng nghị viện. Woodruff và George quen thân nhau. Quê hương Vienna, bang Georgia của Thượng nghị sĩ gần với Ichauway, và trên đường từ đồn điền trở về Atlanta, Woodruff thường dừng chân ghé thăm ngôi nhà của Thượng nghị sĩ. Hai ông thường bàn về các vấn đề chính trị, công việc kinh doanh và những gì họ có thể giúp nhau.

Thượng nghị sĩ là một người nhã nhặn, đậm chất phương Nam truyền thống với kiểu cách rất trang trọng. Ông khác xa với hình ảnh một chính trị gia: một tay cho vào túi quần, một tay chắp sau lưng như mọi người vẫn thường thấy. Nhưng trên thực tế, George ngày càng

trở nên lệ thuộc vào Woodruff. Theo các tài liệu mật của Woodruff, Coca-Cola đã cho Thượng nghị sĩ vay một loạt các khoản vay ngoài sổ sách với tổng số tiền lên tới 8.000 đô-la trong thời gian cuộc khủng hoảng thừa xảy ra để giúp ông vực lại trang trại. Và do đó, Thượng nghị sĩ đền đáp lại bằng cách coi sóc công ty.

Thứ bảy, ngày 23/5/1936, George biết tin các quan chức trong Ban Quản lý Nông nghiệp, cơ quan quản lý mới của chính quyền Roosevelt, đang có kế hoạch tăng thêm mức thuế đánh vào đường là ½ xu/pound. Ý thức được mức thuế này sẽ ảnh hưởng lớn đến Coca-Cola, bởi công ty tiêu thụ một số lượng đường rất lớn, nên George đã lấy một bản copy đề xuất, lén đút vào lá thư gửi cho Woodruff và yêu cầu ông đánh điện hồi âm ngay. Lá thư đến Wilmington vào sáng thứ hai ngày 25/5. Hayes nhanh chóng tính toán được rằng công ty sẽ phải đóng 2 triệu đô-la theo mức thuế mới. Hayes gọi điện về Atlanta báo cho Woodruff và Sibley, họ đã đáp tàu đến Washington. Hayes bày tỏ với George rằng công ty cần sự giúp đỡ của ông.

Hayes mất cả buổi tối hôm đó với các trợ lý của George. Ông cung cấp cho họ các số liệu và lý lẽ để Thượng nghị sĩ cùng các đồng nghiệp sử dụng trong nỗ lực thủ tiêu đề xuất của Uỷ ban Tài chính. George có một cuộc họp với phân ban vào 9h30 phút sáng ngày hôm sau. Đây là thời điểm tuyệt vời để hành động. Từ Atlanta, Woodruff và Sibley đến Washington. Trên đường đến trụ sở Quốc hội Mỹ, hai ông tranh thủ đọc những bản báo cáo ngắn gọn của Hayes. Họ đến nơi vừa kịp đưa cho George những chỉ dẫn cuối cùng trước khi ông bước vào cuộc họp. Mọi chuyện diễn ra đúng như mong đợi. Đề xuất tăng giá thuế đường chỉ tồn tại đúng 72 giờ đồng hồ.

Mặc dù ở bên ngoài, dư luận không có một lời bàn tán nào về vai trò của công ty trong các hoạt động vận động hành lang nghị viện, nhưng những người trong cuộc đều có thể đoán được điều gì đã xảy ra. Tại phố Louis, Bill D'Arcy gửi cho Woodruff một mẩu thư ngắn với những lời khen ngợi châm biếm: "Tôi có thể nhìn thấy bàn tay rất cừ khôi của ông khi đọc bài báo về những gì đã xảy ra trong vấn đề thuế đường vừa rồi."

Công ty gây ảnh hưởng đối với các phương tiện truyền thông đại chúng bằng mọi thủ thuật. Trong những ngày trước khi khai mạc Hội chợ Thế giới ở Chicago năm 1933, Lenox Loh, Chủ tịch hội chợ, đã đưa ra một quyết định ngớ ngẩn: không phát vé miễn phí cho các nhà báo đến lấy tin về sự kiện này, do đó đã gây ra làn sóng chỉ trích trong công chúng. Tờ báo Hearst kịch liệt phản đối. Do vậy, người ta lo ngại rằng hội chợ sẽ không diễn ra như dự định. Vì có kế hoạch trưng bày sản phẩm và hy vọng bán được một lượng lớn sản phẩm, nên Coca-Cola đã có phản ứng ngay tức thì. Harrison Jones gọi đến trụ sở của Hearst ở New York, gợi ý với tờ báo rằng công ty sẽ ký một hợp đồng quảng cáo trị giá gần 1 triệu đô-la. Ngay sau đó, các hãng đưa tin lại thể hiện thái độ tích cực.

Cùng lúc đó, trong nội bộ công ty, sức mạnh của Woodruff ngày càng trở nên tuyệt đối. Một lần, sau cuộc họp thường niên của các cổ đông, với thái độ tôn kính, Howard Candler đã cám ơn ông "vì tình hình kinh doanh tuyệt vời của chúng ta là nhờ vào tài năng và nỗ lực của ông". Các giám đốc khác cũng có cùng suy nghĩ như vậy. Woodruff lên kế hoạch tổ chức buổi liên hoan chia tay cha ông về hưu, phát tín hiệu về sự thay đổi người bảo vệ công ty. Ông nhờ Sibley tổ chức một bữa tiệc tối long trọng để tỏ lòng tôn kính Ernest và Jack Spalding tại Câu lạc bộ thành phố thủ đô ở Atlanta. Hai đối thủ già nua này đã giảng hòa với nhau trong lúc nâng cốc chúc mừng và lắng nghe những bài phát biểu của các vị khách.

Không công bố rộng rãi, nhưng Woodruff đã nói với cha ông rằng việc đầu cơ tích trữ cổ phiếu Coca-Cola không còn là một hoạt động được chấp nhận ở công ty nữa. Trong kinh doanh, ông đã trải qua nhiều cay đắng do những tính toán sai lầm. Do đó, Woodruff kiên quyết rằng ông, gia đình ông và các cổ đông lớn khác cần phải giữ chặt cổ phần của họ, giống như những khoản đầu tư cố định. Ông sẽ không bao giờ bán bất cứ một cổ phiếu nào nữa.

Đối với các nhân viên trong công ty, tầm vóc của Woodruff thật sự bề thế. Việc ông từ chối cắt giảm lương công nhân viên của công ty trong thời kỳ khủng hoảng thừa đã giúp ông chiếm trọn sự nể phục của họ. Elizabeth Patterson, một nhân viên làm việc tại Phòng Vận tải thời kỳ đó hào hứng nhắc lại cảm tưởng của bà và đồng nghiệp về Woodruff: "Ông ấy là

một vị Chúa." Những nhân viên khác cũng rất sùng bái ông, ngay cả Harrison Jones, một người không quen với việc thừa nhận sự thịnh vượng của công ty, cũng đánh giá rất cao "khả năng chèo lái cừ khôi" của Woodruff khi giúp công ty vượt qua thời kỳ vô cùng khó khăn đó.

Cuối năm 1936, khi ban giám đốc bỏ phiếu thống nhất thưởng thêm một tháng lương cho tất cả các nhân viên, thư ký của Woodruff ở Atlanta đã ghi lại: "Căn phòng này là nơi hạnh phúc nhất mà bạn từng thấy. Sau khi những tiếng hò hét lắng xuống, tất cả mọi người chạy vòng quanh căn phòng với nụ cười rạng rỡ..." Woodruff cách biệt với hầu hết những người làm trong công ty. Ông thường xuyên đi ra ngoài và khi đến phòng làm việc ở phố Plum, ông thường đi bằng thang máy riêng, sải những bước dài trên hành lang, rất hiếm khi ông nhìn ai. Nhưng ông vẫn được mọi người kính nể.

Thời kỳ hậu khủng hoảng thừa, trong công ty tràn ngập không khí vui vẻ, thoải mái. Đỉnh điểm là lễ kỷ niệm sinh nhật lần thứ 50 của Harrison Jones. Bữa tiệc sang trọng kéo dài qua đêm được tổ chức ở Câu lạc bộ Quê hương Brookhaven ngày 25/5/1937. Các vị khách mời bao gồm 50 thành viên đứng đầu ban quản trị được các cô gái chào đón và cài hoa lên ngực khi họ đến dự tiệc. Những chai rượu wisky lạnh có pha bạc hà được lấy từ hòm đá lạnh trên sân hiên. Bàn bày thức ăn to khổng lồ, hình bầu dục, ở giữa đặt một bình huệ tây trắng ngần. Ban nhạc của Perry Bechtel biểu diễn và dàn đồng ca nữ hát những bài hát nổi tiếng thời đó. Sau món tráng miệng nóng hổi là màn cắt bánh sinh nhật – một chiếc bánh khổng lồ, được trang trí đẹp mắt và mọi người cùng nhau hát vang bài hát mừng "Ông già Jones".

Trong màn trình diễn long trọng cuối cùng của bữa tiệc, một tốp những người phục vụ da đen diễu hành vào với những hộp quà trên đầu, trông họ giống như phu khuân vác trong một cuộc đi săn. Họ đi vòng quanh phòng khiêu vũ hai lần theo nhịp kèn trumpet. Sau đó, họ đặt các món quà xuống, trong đó bao gồm thịt dăm bông ướp muối, các thùng rượu, một tác phẩm điêu khắc làm bằng gỗ hóa đá, và một bộ Lenox đầy đủ của Trung Quốc. Tất cả được xếp dưới chân Jones.

Người duy nhất mang tâm trạng lo lắng là Woodruff. Rất thích sử dụng các thành ngữ, Woodruff muốn nói với những người làm của ông rằng: "Nhìn xuống thung lũng hay nhìn lên sườn đồi thì rất dễ dàng, nhưng nhìn xuyên sang một quả đồi kế tiếp lại là việc cực kỳ khó khăn." Việc cố gắng đoán biết tương lai của công ty trở thành nỗi ám ảnh thường trực của ông. Ông trở nên bồn chồn hơn bao giờ hết, lúc nào cũng trong trạng thái buồn rầu, không thỏa mãn, hay đòi hỏi, và đầy mâu thuẫn. Sự thịnh vượng của công ty mang lại cho ông nỗi lo lắng, chứ không phải sự hài lòng.

Trong một khoảnh khắc hiếm hoi đối diện với chính mình, Woodruff đã miêu tả sự bất lực của ông trong việc cố gắng làm cho đầu óc thanh thản: "Tôi thuộc loại người bất mãn. Có thể tôi được sinh ra theo cách đó. Tôi chưa bao giờ bằng lòng với hiện tại." Không ai trong số những người sống quanh ông phủ nhận điều này. Ra lệnh bằng một "giọng nói sang sảng"– một trong những thư ký của ông đã nhận xét như vậy, Woodruff buộc các quan chức lãnh đạo cao nhất trong công ty, trong đó có cả ông, phải làm những khối lượng công việc đồ sộ.

Người đầu tiên ngã quỵ trước sức ép công việc là Arthur Acklin, một ủy viên quản trị hàng đầu của công ty. Là một nhân viên kế toán có thân hình cao, khuôn mặt dài và từng là nhân viên mật thám của IRS, Acklin đóng vai trò là người giải quyết tất cả các thương vụ lớn. Đồng thời, ông còn được giao trọng trách giải quyết cả những vấn đề cá nhân của Woodruff. Ông là trung gian của Woodruff trong các cuộc cạnh tranh khắc nghiệt và là quân sư bất kỳ khi nào Woodruff phải đưa ra một quyết định khó khăn. Có thể nói, Acklin là "cầu nối" của toàn công ty. Acklin thường giải tỏa căng thẳng bằng cách uống rượu. Rượu giúp ông quên đi trách nhiệm mà ông phải gánh vác, và hậu quả là ông mắc chứng suy nhược thần kinh nhẹ.

Hayes đã cảnh báo Woodruff rằng ông đang làm cho chính mình "mang tiếng xấu là làm kiệt quệ sức lao động của người lao động", nhưng Woodruff không thể nào cắt giảm công việc của bản thân ông và những người khác. Ông khuyên Acklin nên đơn giản hóa vấn đề, nhưng chỉ vài ngày sau lại giao cho ông một đống công việc. Một lần, Hughes Spalding đã phải thốt lên: "Tạ ơn Chúa đã đưa Bob Woodruff ra khỏi thành phố này. Tôi rất thích ông ấy, nhưng

ông ấy là người có thể nói chuyện với bạn hai hay ba tiếng đồng hồ, và giao luôn cho bạn công việc của hai hoặc ba tháng sau đó."

Sức khỏe của Woodruff bắt đầu suy sụp. Từ giữa những năm 1930, những người bạn của Woodruff bắt đầu nhận thấy sự thay đổi sâu sắc trong con người ông. Gia đình khuyên ông nên dành nhiều thời gian hơn để đi nhà thờ và đọc kinh, nhưng Woodruff cũng không thể tìm thấy niềm an ủi trong các nghi lễ tôn giáo. Ông vẫn thường tự hỏi: nếu cầu nguyện hữu ích như vậy thì tại sao mọi người lại chỉ cầu nguyện một lần trong tuần?

Woodruff liên tục chịu nhiều nỗi khổ đau riêng tư. Vợ ông, Nell, không thể có con, và đứa cháu họ được ông bà chính thức nhận làm con nuôi lại chết trong một tại nạn ô tô ở trường Đại học Georgia khi mới 20 tuổi. Và tai họa khủng khiếp nhất là mẹ ông, bà Emily, bị căn bệnh ung thư hành hạ. Nhưng trước đó một thời gian khá lâu, các bác sĩ chuẩn đoán sai là bà chỉ bị bệnh viêm hoặc đau dây thần kinh.

Người y tá chăm sóc bà Emily trong suốt thời gian bà chiến đấu với căn bệnh tai ác, nhớ lại hình ảnh Woodruff bên giường bệnh: "Trông ông ấy như một cậu con trai bé nhỏ với hai cánh tay vòng đặt lên giường để bà mẹ gõ nhẹ lên đầu." Woodruff thường nói chuyện về cuộc sống và mục đích trong cuộc sống với Ralph McGill, người nhanh chóng trở thành bạn tâm tình gần gũi của ông, khi cả hai cùng ngồi trên chiếc ghế đu dưới cổng vòm nhà Woodruff ở Atlanta hay khi cùng nhau cưỡi ngựa trong không gian yên tĩnh của Ichauway.

Martha Ellis, cháu gái của Woodruff, nhớ lại: có một lần vào buổi tối, chú của cô cứ đứng trước lò sưởi trong nhà, đặt một tay lên mặt lò và lẩm bẩm: "Nếu mình không có được sự thanh thản thì mình sẽ trở nên điên dại mất." Các bạn của ông lo ông sẽ hoặc ít nhất có khả năng chịu một loại suy nhược nào đó.

Tốc độ làm việc của công ty được đẩy nhanh hơn. Woodruff thông báo ông sẽ uỷ thác một số trách nhiệm của mình cho những người khác, nhưng chưa bao giờ ông làm vậy. Sibley, Hayes và các thành viên đứng đầu công ty nhận ra rằng khi Woodruff giục họ đưa ra các sáng kiến và tự đưa ra quyết định thì thật sự ông không có ý như vậy. Có lần, Woodruff nói

với Hayes với thái độ bực tức: "Rồi một ngày sẽ có người đưa ra một đề xuất tuyệt vời và áp dụng nó vào thực tế mà không thèm nói với tôi... Tôi sẽ ngạc nhiên, choáng váng, nhưng rất vui mừng." Hayes đáp lại: "Nghĩa trang đã chật kín bia mộ của những người xông lên phía trước với những gì họ hài lòng coi là ý tưởng tuyệt vời mà không tham khảo ý kiến của ông rồi." Hayes nói thêm, con đường an toàn nhất là nhận được "tiếng càu nhàu đồng ý hoặc phản đối" từ Woodruff.

Và điều đó là đúng. Woodruff luôn khăng khăng chỉ đạo giải quyết từ những việc nhỏ nhất, như mua một chiếc xe kéo chở hàng cho văn phòng ở New Orleans, đến những vấn đề hệ trọng như phải làm những gì cho cuộc cạnh tranh.

Không lâu sau vụ kiện Pepsi ở Canada, trong một cuộc họp ban quản trị công ty, Harold Hirsch quyết định nghỉ hưu và bàn giao công việc giải quyết các vấn đề pháp lý của công ty cho Sibley.

Cũng giống như Hirsch từng một lần tỏ ra mạnh mẽ hơn cả John Candler trong nỗ lực bảo vệ quyền lợi của công ty, lần này Sibley cũng phác thảo một kế hoạch tác chiến cho trận chiến quyết liệt cuối cùng. Ông lên kế hoạch cho cuộc tấn công, dốc toàn lực vào các đối thủ của Coca-Cola. Đầu ông không có một vấn đề nào khác ngoài việc làm thế nào để xoá tên Pepsi-Cola và các anh em họ hàng của nó trên thị trường.

Thay vì tiếp tục sử dụng chiến thuật cứng rắn để thu thập chứng cứ chống lại các nhà sản xuất khác, Sibley tăng cường hơn nữa nỗ lực của Ban Nghiên cứu Thương mại và biến các điều tra viên của công ty thành đội thám tử sắc bén, sẵn sàng đưa ra trước tòa những chứng cớ mà họ có được. Ví dụ, ông đã cho 12 thám tử tới Chicago thực hiện một kế hoạch khó khăn chống lại những người bán lẻ của Royal Crown Cola.

Tuy nhiên, không phải tất cả mọi người đều cho rằng đây là quyết định đúng đắn. Hayes nhận thấy ông ngày càng có nhiều đồng minh hơn. Gene Kelley là một trong số đó. Kelley cho rằng vấn đề quan trọng không phải là các đối thủ của công ty đã lừa đảo hoặc làm trái pháp luật, mà là giá bán của họ thấp hơn. Kelley khuyến cáo Woodruff rằng Pepsi, Royal

Crown và các loại nước cola mới khác "khá ngon, đặc biệt là với những khách hàng không sành sỏi, thuộc tầng lớp thấp hơn".

Harrison Jones cũng đứng về phía Hayes. Ông cho rằng cạnh tranh là điều không thể tránh khỏi. Ông giải thích theo cách nói văn hoa thường thấy: Coca-Cola tạo ra nhu cầu "và những con rệp chỉ việc bò vào". Thay vì phí phạm thời gian cho các phiên tòa, ông tin việc chuẩn bị cho một cuộc chiến thương mại, sử dụng sự tinh xảo để cạnh tranh trên thị trường mới là hành động khôn ngoan.

Tại hãng truyền thông D'Arcy, Archie Lee và cây bút của ông tự thấy như bị giam cầm bởi một bộ luật cứng nhắc do Sibley và các luật sư khác của Coca-Cola soạn thảo nhằm bảo vệ tối đa thương hiệu công ty. Quy định đầu tiên là không bao giờ được chia tách tên Coca-Cola trên hai dòng của văn bản. Quy định thứ hai: "Bất kỳ một sự thay đổi nào về kiểu dáng, màu sắc, hay việc sử dụng thương hiệu đều phải có sự phê chuẩn hợp pháp". Thậm chí, quy định còn đặt ra yêu cầu "Không bao giờ được gọi Coca-Cola là 'nó'".

Những điều luật chính thức do Sibley và Ban Tư pháp của ông đưa ra thật khó hiểu. Một người viết quảng cáo của Lee có lần đã viết về sự ra đời của Coca-Cola như sau: "Một loại đồ uống mới ra đời. Hương vị của nó thơm ngon đến độ ngày càng có nhiều người thích uống." Vì những lý do chỉ mình Sibley biết rõ, Sibley đã gửi lại quảng cáo do chính ông sửa lại, trong đó ghi: "Một loại nước ngọt có hương vị đặc biệt đã ra đời. Loại nước đó ngon đến độ ngày càng có nhiều người thích uống."

Sibley quyết tâm chống lại bất kỳ người nào sử dụng sai thương hiệu, kể cả bên trong hay bên ngoài công ty. Ông biết rằng công việc này khó khăn như thế nào, nhưng ông vẫn bất chấp. Ông ghét cay ghét đắng những kẻ bắt chước, "ăn cắp" thương hiệu và "xâm phạm tới danh tiếng của Coca-Cola". Trong tất cả các vấn đề liên quan đến thương hiệu mà ông phải giải quyết, chỉ có một trường hợp duy nhất ông không tố cáo sự xâm phạm. Đó là trường hợp một nhóm sinh viên thuộc trường Đại học Bucknell đã đặt một biển hiệu trước cửa phòng giải lao của họ dưới tầng trệt, trên đó có ghi: "Câu lạc bộ ban đêm Coca-Cola". Sibley

bỏ qua vụ đó. Còn lại tất cả các trường hợp khác, ông đều tiến hành kiện cáo. Bình quân cứ một tuần, ông lại đệ một đơn kiện.

Tuy trong công ty tồn tại hai bè phái đối lập nhau nhưng vẫn có quyết định cuối cùng được đưa ra cho mỗi vấn đề. Và đúng như dự đoán, Woodruff là người đưa ra quyết định. Ông đứng về phía Sibley.

Nhiều người ngạc nhiên trước lựa chọn của Woodruff. Họ thắc mắc tại sao ông lại bận tâm đến những điều luật, trong khi lẽ ra ông nên dành tâm sức xây dựng bản thành tích rực rỡ hơn cho công ty. Rõ ràng, những người này đã không lưu tâm đến thái độ phức tạp của ông đối với quyết định đưa ra. Woodruff có một lòng sùng kính chân thành đối với Coca Cola, một niềm tin là nó sẽ vượt qua những cạnh tranh xô đẩy thông thường trong ngành thương mại trong nước, và nó chiếm một vị trí đặc biệt, xứng đáng được bảo vệ tận tụy và trung thành.

Trong tất cả những quy định pháp lý của công ty, quy định ngặt nghèo nhất là tuyệt đối cấm kỵ sử dụng từ “Coke”, điều này do chính Woodruff quy định. Căn cứ vào quyết định của Thẩm phán Holmes trong vụ án Koke, Woodruff cho rằng Tòa án Tối cao chỉ bảo vệ tên thương hiệu đầy đủ, Coca-Cola, chứ không bảo vệ tên gọi riêng quen mà hàng triệu người dân Mỹ sử dụng để gọi loại nước ngọt này (sau này ông mới vỡ lẽ ra suy nghĩ này của ông là sai lầm). Không có căn cứ pháp lý nào cho quan điểm của Woodruff. Đó chỉ là sự cứng nhắc của một cái gì đó gần như là tín ngưỡng trong ông.

Một chi tiết đã chứng minh cho điều này. Có một bí mật mà chỉ trong nội bộ công ty mới biết. Đó là Coca-Cola sẽ bị hỏng nếu để quá lâu trong kho hàng. Trong nhiều năm, các nhân viên bán hàng và nhân viên môi giới của công ty thường chào mời chủ các đại lý mua những thùng nước ngọt 50 gallon. Nhưng đối với những người bán ít, bán lẻ, những người phải mất hàng tháng hoặc cả năm mới tiêu thụ hết số hàng cung cấp, thì áp dụng cách này lại gây rắc rối.

Woodruff nhận thức sâu sắc vấn đề này. Trong các ghi chép cá nhân, ông có giữ một tài liệu có tên "Nước ngọt tươi mát và hơn thế nữa". Nhưng ông cũng hết sức tinh nhạy trước nguy cơ lớn nếu bất kỳ một chi tiết nào bị lộ ra ngoài. Ông lặng lẽ chấp thuận chính sách giá mới nhằm thúc đẩy nhanh hơn tốc độ quay vòng của sản phẩm bằng cách áp dụng tỷ lệ chiết khấu bình đẳng đối với các đơn vị bán nước ngọt nhỏ, lẻ. Nhưng các nhân viên trong bộ phận bán hàng phát hiện ra đó không phải là vấn đề ông quan tâm khi tham dự buổi họp ở Wilmington. Một người ghi lại: Woodruff "bày tỏ rất rõ ràng" rằng trong suốt một năm qua, có rất nhiều tranh cãi, kiểm tra, phân tích v.v..., nhằm vào chất lượng của Coca Cola. Nhưng theo ông, chất lượng của Coca-Cola ngày nay rất hoàn hảo, và sẽ luôn là như vậy. Điều này được thực tế chứng minh, trong suốt những năm qua, công ty luôn hoạt động lành mạnh và thể hiện là một tấm gương sáng. Nói cách khác, công ty sẽ không thể đạt được điều đó nếu chất lượng sản phẩm không tốt.

Woodruff điều hành với quan điểm Coca-Cola đại diện cho một lý tưởng và ông tin tưởng tuyệt đối quan điểm này bất cứ khi nào ông áp dụng những biện pháp cần thiết nhằm để cải thiện nó. Không đơn giản, triết lý của ông còn đòi hỏi một phương pháp rất trừu tượng khi điều hành công việc. Khi đối mặt với cạnh tranh, hầu hết các thành viên trong ban quản trị đều nghĩ đến việc thay đổi, nhưng đối với Woodruff, cách thức đó là không thể. Theo ông, không tồn tại cái được gọi là một Coca-Cola "mới và tiến bộ hơn", bởi một lý do rất đơn giản và không thể phủ nhận, Coca-Cola đã là hoàn hảo.

Niềm tin mà ông gán cho sản phẩm không có giới hạn. Ví dụ, khi vẽ hình họa cho mục quảng cáo của công ty, Haddon Sundblom phải tuân thủ theo nguyên tắc chỉ đưa ra những bức tranh chưa hoàn chỉnh để từ đó người phác thảo với con mắt nghệ thuật trong từng chi tiết có thể vẽ được theo chính hình ảnh của Coca-Cola. Cách thể hiện sự sôi nổi bên trong những nét vẽ phóng khoáng và mượt mà của Sundblom rất phù hợp cho việc thể hiện tinh thần và trạng thái, nhưng hình ảnh chai Coca-Cola trong tranh lại phải là một họa phẩm hoàn thiện, chính xác, được đặt ngay dưới dòng chữ nhỏ ghi nhãn hiệu và số đăng ký nhãn hiệu sản phẩm. Điều này có nghĩa là Sundblom được tự do phóng nét bút khi thể hiện hình ảnh về ông già Noel, nhưng lại không được phép như vậy khi vẽ Coca-Cola.

Có đôi lúc Woodruff tự thấy mình bị mắc kẹt trong lịch sử. Với việc sáng tạo nên một ý tưởng vượt xa chức năng sử dụng thực tế của sản phẩm là làm dịu cơn khát và tạo hưng phấn cho người sử dụng do trong đó có đường và caffeine, công ty đã nâng Coca-Cola lên tít tận mây xanh mà ở đó, người ta sẽ không phải bận tâm đến hương vị của nó thế nào và kích cỡ chai ra sao. Cách làm này không phải là để cạnh tranh với các hãng nước ngọt khác hay để khẳng định rằng Coca-Cola "tốt hơn", mà nhằm giữ chặt một ảo tưởng đẹp đẽ: Coca-Cola là một thứ hoàn toàn khác biệt, ở vị trí trên cao và tách biệt. Và tất nhiên, bất kỳ ai bất đồng đều sẽ bị kiện.

Ngày 17/7/1938, hơn một năm sau khi mở phiên tòa xét xử, Thẩm phán MacLean đã đưa ra quyết định cuối cùng. Và đúng như dự đoán, ông đưa ra phán quyết với phần thắng thuộc về Coca-Cola.

Sibley hài lòng với kết quả này, nhưng không vui sướng, bởi là một chiến thắng nhưng nó lại ảnh hưởng đến chiến lược leo thang trong cuộc chiến của ông. Cũng tồi tệ như khi ông muốn giao chiến với Công ty Pepsi ở Mỹ, ông không thể tìm thấy một cơ hội tốt giúp ông tiếp tục cuộc tấn công. Ông tin rằng Pepsi sẽ làm công việc này thay ông. Guth và các luật sư của ông ta chắc chắn sẽ phản đối phán quyết trong vụ kiện ở Canada. Sibley khẳng định họ sẽ thất bại. Với sự tự tin, ông đảm bảo với Woodruff: "Một công ty làm ăn không có nguyên tắc đạo đức, thì dù có cơ hội, sẽ vẫn mắc sai lầm cơ bản."

Như thể để chứng minh rằng Sibley đúng, các luật sư của Pepsi vội vã lao đầu vào tòa án ở Queens, New York để đâm đơn kiện Coca-Cola về tội cố ý tạo ra sự độc quyền bằng "những lời dọa dẫm và đe dọa" và rất nhiều hành động khác. Thậm chí, họ còn đâm đơn lên Cục sáng chế Mỹ yêu cầu hủy bỏ việc đăng ký thương hiệu của Coca-Cola

Tuy nhiên, thật không may cho Sibley, đối thủ của ông trong cuộc cạnh tranh mù mờ này không phải là Guth. Vài ngày sau khi phán quyết cuối cùng trong vụ kiện ở Canada được đưa ra, thẩm phán ở Delaware phán xử rằng Guth chiếm được Pepsi không hợp lệ, và quyền sở hữu được trả lại cho Tập đoàn Loft. Thay vì phải đối phó với Guth, Coca-Cola bỗng nhiên phải quay sang đối phó với nhà đầu tư khéo miệng và thạo đời Walter Mack, người đã mua

hết cổ phần của Tập đoàn Loft trong vài năm. Năm 1938, Pepsi trở thành một phần thưởng có giá trị với doanh thu gần 10 triệu đô la một năm. Và Mack đã giành được phần thưởng này.

Các điều tra viên của Sibley đã soạn thảo một tập hồ sơ quan trọng về Guth, một tập tư liệu dày 308 trang trình bày chi tiết và sống động mọi bí mật sâu kín trong cuộc đời ông ta, trong đó có cả những lời đồn đại về việc ông ta đã thuê giết đối thủ của mình. Phát đạn mà ông ta bắn viên tài xế được thẩm định lại kỹ càng. Sibley chuẩn bị rất kỹ để hạ gục Guth tại tòa án nhưng rốt cuộc, tất cả đều vô ích. Guth bấy giờ không còn dính líu đến vụ kiện.

Walter Mack là một doanh nhân đáng kính, một thành viên xuất sắc của cộng đồng người Do thái ở New York và hoạt động tích cực trong lĩnh vực chính trị theo Đảng Cộng hòa. Vòng tròn quan hệ của ông trải rộng từ Thị trưởng Fiorello La Guardia cho tới gia đình Ochs, nhà xuất bản của New York Times. Ông tốt nghiệp Đại học Harvard. Điều tồi tệ nhất mà người ta có thể nói về Mack là ông giống một kẻ tự tiến thân và ông giao du với những doanh nhân cứng rắn, không bị tình cảm chi phối, những người chuyên tìm kiếm các tập đoàn yếu kém, đảo ngược tình thế của họ và kiếm chác lợi nhuận. Dường như không mấy ngạc nhiên khi một đồng sự của Mack lại là người bạn cũ của Ernest Woodruff: Họ đang thực hiện chung một công việc.

Bỏ qua lời hứa hẹn hời hợt của Mack, Sibley buộc phải chuyển hướng chú ý và thay đổi chiến thuật. Khi Sibley nhận ra điều này thì số phận của công ty phụ thuộc vào việc hạn chế nghiêm ngặt quyền sử dụng từ "cola" của các hãng sản xuất trong thương hiệu và quảng cáo. Gác lại vụ Pepsi sang một bên, ông bắt tay vào việc hoàn thành tập hồ sơ tầm cỡ, trong đó có các bằng chứng về hai vụ kiện mà ông hy vọng sẽ chứng minh được luận điểm của mình. Mục tiêu thứ nhất là các phòng thí nghiệm Dixi-Cola, Kola Special, Lola Kola, Apola-Cola và Marbert Cola. Mục tiêu khác là Tập đoàn Nehi chuyên sản xuất Royal Crown Cola. Nếu Sibley có thể thuyết phục thẩm phán và các cử tọa tin rằng hai doanh nghiệp đó vi phạm thì ông sẽ có được các điều kiện thuận lợi để xây dựng bức tường bảo vệ vững chắc quanh thương hiệu Coca-Cola.

Sibley không chi bất kỳ khoản nào cho việc chuẩn bị các vụ kiện. Ông viết bản tóm tắt trình bày vị thế của công ty với những chi tiết tinh tế và nhẹ nhàng. Ông thuê Harry Nims, một luật sư ở New York có chuyên môn về luật thương hiệu, tiến hành cuộc khảo sát hàng trăm khách hàng để tìm hiểu xem họ có nghĩ đến Coca-Cola khi nghe từ "cola" hay không. Và câu trả lời của họ là có. Nhiều nhân viên pha chế sô-đa, nữ nhân viên phục vụ và những người phục vụ quầy rượu cũng được phỏng vấn, và được hỏi câu hỏi tương tự.

Công việc thật mệt mỏi và Sibley phải trả cho nó một giá khá đắt. Một buổi sáng chủ nhật đầu tháng 11/1938, Sibley ngã bất tỉnh trong phòng làm việc. Lo lắng về sự việc vừa xảy ra, ông sợ mình bị bệnh tim và đã xin Woodruff nghỉ từ 2-3 tháng.

Sự việc xảy ra đã làm lung lay niềm tin của Woodruff vào sự khôn ngoan trong chiến lược của Sibley. Đây là một kế hoạch tấn công mạo hiểm, cực kỳ tốn kém và đầy khiêu khích, và vào phút cuối, dường như vị tổng chỉ huy của kế hoạch này không có gan để thực hiện nó. Ngay cả khi Sibley bình phục, Woodruff vẫn không khỏi băn khoăn liệu ông ta có thể thu xếp thương lượng với Pepsi hay không. Walter Mack, biết ý định này, đã thăm dò Woodruff về một giải pháp cho những khác biệt về mặt pháp lý của Coca-Cola với Pepsi lúc bấy giờ: "Chúng ta đã loại được Guth, ông bạn của chúng ta đã ra khỏi cuộc chơi," Mack viết cho Woodruff. Mặc dù trì hoãn đưa ra câu trả lời, nhưng Woodruff lại ghi ngay những suy nghĩ của mình lên một tờ giấy: "Chúng ta nên tiến lên phía trước, hạn chế thái độ gay gắt xuống tối thiểu."

Trong khi đó, các vụ kiện khác vẫn được tiến hành. Như chính Sibley thú nhận, các luận điểm của ông là một nỗ lực bền bỉ. Ông thừa nhận rằng cuộc chiến về việc sử dụng nhãn hiệu "cola" như một thuật ngữ chung đã thất bại. Các nhà sản xuất khác có thể sản xuất một loại nước ngọt giống Coca-Cola về hình thức và mùi vị, và họ có thể đặt tên cho sản phẩm của mình là cola. Nhưng, ông khẳng định, họ không thể bán sản phẩm đó bằng cách kinh doanh dựa trên sự nổi tiếng và ưa chuộng từ "cola", bởi vì Coca-Cola đã tự tay tạo ra tất cả ý nghĩa và giá trị thương mại của từ được truyền tải đó.

Vấn đề ở đây là lý luận của Sibley phải có một khoảng thời gian khó khăn để kiểm chứng. Đúng vậy, từ “cola” có thể khiến mọi người nghĩ đến Coca-Cola, cũng như từ “bia” có thể khiến người này nghĩ đến Budweiser hoặc người kia nghĩ đến Pabst Blue Ribbon. Về mặt pháp lý mà nói, điều đó khôngcó trở ngại. Coca-Cola muốn chứng minh rằng khi nghe từ “cola”, mọi người chỉ nghĩ đến Coca-Cola chứ không phải sản phẩm hay công ty nào khác. Và như vậy, đó không phải là vấn đề cần xem xét nữa. Mọi người không tiến đến gần các vòi bán sô-đa và nói: “Cho tôi một chai cola” nếu họ yêu cầu được phục vụ Coca-Cola. Họ muốn uống một cốc Coke hay Coca-Cola, chính vì họ biết được rằng nếu như họ không gọi đồ uống đó họ có thể gọi thứ khác. (Và chắc chắn có rất nhiều người trong số họ muốn uống đồ uống khác, Pepsi, Royal Crown hay Dixi-cola chẳng hạn, bởi họ biết rằng họ sẽ uống được nhiều cola hơn cùng với một số tiền).

Sự yếu ớt trong tư cách pháp lý của Coca-Cola được phơi bày trong suốt phiên tòa Royal Crown khi một nhân chứng ngạc nhiên khai rằng: ông ta đã nghe quá nhiều chuyện về một điều tra viên của Coca-Cola huấn luyện một nhân viên phục vụ quầy rượu phải thề trên bục nhân chứng rằng anh ta không bao giờ thưởng thức hoặc thậm chí nghe kể về một thứ được gọi là nước ngọt cola như vậy. Đó là một điều vô lý mà người nghe khó có thể nín được cười.

Một sự suy sụp từ từ của các quân bài đôminno đang đến gần. Điều này bắt đầu khi Tòa án Tối cao Canada lật ngược phán quyết của Thẩm phán MacLean trong vụ kiện Pepsi. Không có chứng cứ hay bằng chứng nào khác chứng minh cho luận điểm của mình, các luật gia Canada chỉ dựa vào cuộc kiểm tra chủ quan trong việc so sánh đối chiếu các tên Coca-Cola và Pepsi-Cola. Vị thẩm phán tuyên bố: “Ấn tượng bao trùm trong trí óc của người bình thường… sẽ là một sự đối lập chứ không phải sự tương đồng.” Pepsi không vi phạm.

Với việc thương hiệu của Coca-Cola bị mắc kẹt trong tình trạng chờ phán quyết, Walter Mack nhanh chóng nắm bắt cơ hội này để đánh bóng tài năng của mình như một doanh nhân tài giỏi.

Khi rót tiền vào ngân quỹ quảng cáo cho Pepsi, Mack đã đưa ra các suất học bổng đại học, mở các trung tâm giải trí “Junior Club” (Câu lạc bộ dành cho những người trẻ tuổi), phân công một đội các máy bay quảng cáo bay khắp đất nước làm tràn ngập bầu trời với tên Pepsi, và xuất bản một cuốn truyện tranh vui với các nhân vật là “Pepsi” và “Pete” xuất hiện trên 205 tờ báo. Ý tưởng hiệu quả nhất của ông ta là bài thơ đơn giản được phát trên sóng phát thanh trong 15 giây:

Pepsi Cola thỏa mãn những gì bạn mong muốn

Mười hai ounce đầy, chừng đó là quá đủ

Và chỉ gấp đôi một đồng 5 xu

Pepsi-Cola là thức uống dành cho bạn.

Được hát theo giai điệu dễ thuộc, dễ nhớ, bài hát ngắn này phổ biến đến độ thính giả bắt đầu gọi đến các trạm phát thanh và yêu cầu phát bài hát này miễn phí. Mack tính toán rằng vào cuối năm 1940, bài hát này đã được phát khoảng 300.000 lần. Như vậy, doanh thu cũng tăng theo. Từ điểm khởi đầu sớm hơn 7 năm, Pepsi đã chiếm giữ 1/10 thị trường nước ngọt ở Mỹ.

Nắm bắt được tâm lý chán nản trong phố Plum, báo New Yorker đã cho đăng một tập tranh vui có cảnh ba người đàn ông mặc đồng phục Coca-Cola, tay cầm súng lục nhắm bắn vào những máy bay quảng cáo của Pepsi. Điều làm cho những nhà lãnh đạo Coca-Cola khó chịu nhất là thành công của chiến dịch quảng cáo trên sóng phát thanh của Pepsi. Vì nhiều lý do mà chính họ cũng không hiểu hết, các chương trình quảng cáo Coke trên sóng phát thanh không nổi bật và thường xuyên bị coi là buồn tẻ kể từ khi các phương tiện thông tin đại chúng lôi cuốn sự chú ý của công chúng vào thời điểm cuối của cuộc Khủng hoảng. Năm 1939, có hai 28 triệu gia đình lắng nghe đài phát thanh. Tuy nhiên, Coca-Cola vẫn không thể gây được nhiều ấn tượng đối với họ. Theo nhận xét của Ralph Hayes, khẩu hiệu quảng cáo của công ty là “ngọt như củ cải vàng”, nhưng liệu thông điệp này còn gây được cảm hứng?

Đã có chút thay đổi kể từ đầu thập kỷ này, khi Woodruff khẳng định không dựa hoàn toàn vào các quảng cáo trên sóng phát thanh. Ông gạt bỏ các quảng cáo của công ty trên chương trình tin tức hoặc chương trình kịch, và cho rằng tính chất nghiêm túc của chúng không thích hợp với sự lạc quan vui vẻ của Coke. Archie Lee cũng bác bỏ việc quảng cáo trong các vở hài kịch, ông cho rằng các diễn viên hài luôn luôn "ăn cắp buổi biểu diễn". Chỉ còn âm nhạc và các chương trình tạp kỹ. Công ty luôn chọn những diễn viên, ca sĩ nổi tiếng cho các chiến dịch quảng cáo của mình, điển hình là Singin' Sam, ca sĩ của những bài hát nhẹ nhàng, tình cảm cho các bà nội trợ, và Andre Kostelanetz, nghệ sĩ chơi những bản nhạc cổ điển nhẹ nhàng trong những buổi hòa nhạc của Coca-Cola vào các buổi chiều chủ nhật.

Khó khăn cơ bản chính là Coca-Cola với những thành tựu gắt hái được nhờ sức cám dỗ được tạo ra bởi nghệ thuật thị giác không thể dễ dàng truyền tải thông điệp chỉ bằng ca từ. Coca-Cola cũng không đáp trả hành động gấp đôi số lượng nước ngọt với cùng một mức giá của Pepsi, ngoại trừ việc nhấn mạnh vào chất lượng. Và ý tưởng đó lại đang trong tình cảnh nguy hiểm. Mùa hè năm 1940, các biên tập viên của tạp chí Consumers Union Reports tiến hành cuộc kiểm tra ngầm về mùi vị, so sánh Coca-Cola với các đồ uống khác và nhận thấy, không ai có thể phân biệt được sự khác nhau giữa Coke và Royal Crown, Lime-Cola hay Double-Cola. (Chỉ có một vài người nếm thử phát hiện ra sự khác biệt nho nhỏ giữa Coke và Pepsi: Với lượng đường nhiều hơn một phần ba, Pepsi ngọt hơn một chút).

Tạp chí này đưa tin: "Đối với việc giá Coca-Cola đắt gấp đôi các đồ uống khác và vẫn đứng vững trong kinh doanh, có thể có hai cách giải thích. Một mặt, kiểu dáng chai Coca-Cola nổi tiếng đã đánh lừa người tiêu dùng. Bằng cách sử dụng "lưng ong" và phần đáy chai nở rộng, Coca-Cola đã làm cho 6 ounce trông có vẻ nhiều hơn thực tế. Quan trọng hơn, sức mạnh quảng cáo kỳ lạ khiến hàng triệu người hình thành thói quen gọi Coca-Cola mà không nghĩ đến bất kỳ đồ uống cạnh tranh nào khác."

Khi thói quen đó bị đe dọa, hơn bao giờ hết Coca-Cola bắt đầu trông cậy nhiều hơn vào vị thế xã hội của mình. Điều đó khiến các quảng cáo có nguy cơ băng qua ranh giới và biến thành sự hấp dẫn. Lần đầu tiên kể từ khi bước sang thế kỷ mới, khi St. Elmo Massengale vẫn

nắm quyền quản lý hoạt động quảng cáo, các khẩu hiệu quảng cáo của Coca-Cola bắt đầu được cải thiện. Một quảng cáo trên tờ Ladies Home Journal đã đăng hình một cô dâu thuộc dòng dõi quý tộc, một tay ôm bó hoa thủy vu, tay kia cầm chai Coca-Cola, kèm theo lời gợi ý: "Luôn có những phút giây bạn có thể nghỉ ngơi và sảng khoái" cứ như thể đám cưới giàu sang có thể phải ngừng lại giây lát khi họ nhà gái uống Coca-Cola.

Một lần nữa, Haynes lo lắng trước những tác động xấu có thể xảy ra. Ông cảnh báo Woodruff: "Tôi hy vọng chúng ta sẽ không bao giờ được quên dù chỉ một giờ rằng thị trường lớn nhất của chúng ta là 'băng qua những con đường mòn'. Mặc dù Coca-Cola đã chiếm được cảm tình của các tầng lớp trên, nhưng tôi hy vọng rằng vầng hào quang chiến thắng sẽ không bao giờ làm chúng ta mờ mắt trước sự thật là chính khách hàng bình dân mới là người giúp chúng ta tiến xa được như bây giờ, và cũng chính họ có thể trả chúng ta về chỗ cũ nếu chúng ta đánh mất sự yêu mến của họ." Trên thực tế, khi xét đến những con số, doanh số Pepsi đã vượt Coca-Cola. Bối rối trước kết quả này, Harrison Jones cho rằng có thể công ty cần tung ra thị trường kiểu chai 12 ounce giá rẻ để đánh bại Pepsi, thực hiện bước tiến "có ảnh hưởng sâu rộng và quyết liệt".

Trong quá trình tự vấn lương tâm, quân bài đôminô pháp lý thứ hai xuất hiện. Bất chấp những điều kiện bất lợi, Sibley và cộng sự đã giành phần thắng trong vụ Dixi-Cola. Nhưng giống như các vụ kiện trước đó, phán quyết này không có sức thuyết phục. Tháng 1/1941, phiên tòa phúc thẩm lần thứ tư đã lật ngược lại vụ án và phán xử Coca-Cola không có quyền cấm đối thủ cạnh tranh sử dụng hậu tố " cola" cũng như tiền tố "Coca-" trong thương hiệu.

Vị thẩm phán nhận xét, trong nhiều năm liền, những người đứng đầu Coca-Cola, khởi đầu là Asa Candler, đều thề trước tòa rằng Kola là thành phần thiết yếu trong nước ngọt này, nó là tác nhân tạo nên hương vị quan trọng, mang lại cho Coca-Cola mùi vị độc đáo. Chính họ là những người đã biến "cola" thành từ duy nhất hiện có để mô tả nước ngọt Coca-Cola. Quay ngược 180o, công ty lại khẳng định rằng lượng Kola có rất ít đến độ rất khó phát hiện ra ngay cả khi sử dụng những công cụ khoa học hiện đại, do đó, nó không mang tính chất mô tả. Nhưng vị thẩm phán cho rằng đã quá muộn. Đồ uống này được đặt tên là cola "theo cách

thức tương tự như các loại nước ngọt khác đặt tên vì một lượng nhỏ thành phần tạo hương vị, chứ không phải đường và nước – những thành phần chủ yếu tạo nên nó.”

Khi biết được phán quyết cuối cùng cho vụ Dixi-cola, Sibley đánh một bức điện cho Woodruff với nội dung: “Thất vọng. Công việc sẽ khó khăn hơn rất nhiều.”

Điều đó cũng có nghĩa là công ty phải đối mặt với nhiều nguy hiểm hơn, tốn kém nhiều chi phí hơn mà không có sự đảm bảo chắc chắn nào cho thành công. Ralph Hayes đùa cợt ma mãnh: với tốc độ mà Sibley đang tiến hành, chẳng bao lâu nữa các nhân viên của công ty sẽ bị đi tù hết.

Sibley muốn tiếp tục chiến dịch và kiện Pepsi-Cola ở New York. Nhưng trước khi ông kịp làm như vậy, Woodruff quyết định dừng tất cả mọi chuyện. Mack đã gọi điện cho Woodruff nhiều lần, thậm chí đã đích thân đến thăm ông, đề nghị về một giải pháp ôn hòa. Lúc đó, Woodruff vẫn khăng khăng đòi Pepsi-Cola phải bỏ từ “-cola” khỏi thương hiệu của hãng này, nhưng Mack đã từ chối. Bấy giờ, vị thế của Coca-Cola đã suy giảm trầm trọng. Woodruff không thể tỏ ra quá ương bướng, cứng rắn như trước. Khi Mack đưa ra đề nghị mới – hạn chế sự có mặt của từ “cola” trong mục quảng cáo và tập trung nhấn mạnh từ “Pepsi” – Woodruff yêu cầu có văn bản không chính thức và Mack đã cử một nhân viên tới Atlanta cùng thư ký của ông.

Sibley giận dữ. Ông khẳng định, nếu lời đề nghị của Mack được chấp thuận, điều này sẽ vĩnh viễn làm tê liệt quyền bảo vệ thương hiệu của công ty. Công ty phải tranh đấu không ngừng, dùng cả “vũ lực” nếu cần thiết hoặc nếu không, sẽ phải đối mặt với hiểm họa. Nhưng Woodruff đã bác bỏ yêu cầu của Sibley. Ông yêu cầu Sibley trực tiếp tiến hành thương lượng nhằm tìm ra cách giải quyết và Sibley đã làm việc duy nhất mà ông tin mình có thể làm được: Ông về văn phòng và cẩn thận thảo đơn từ chức. Ông viết, công ty đang áp dụng chính sách “nhượng bộ”, và ông sẽ không đóng vai trò đại diện cho “sự tiêm nhiễm thói thỏa hiệp”. Sau đó, ông quay trở lại văn phòng luật sư của mình với ý nghĩ sẽ rời khu nhà trên phố Plum mãi mãi.

Woodruff đích thân đứng ra dàn xếp vụ thương lượng với Mack, hai người đồng ý từ bỏ mọi vụ kiện tụng lẫn nhau ở Mỹ và ở nước ngoài. Họ nhất trí rằng trong tương lai, sự cạnh tranh của họ sẽ chỉ diễn ra trên thị trường. Báo hiệu cho sự khởi đầu của một kỷ nguyên mới, Woodruff bắt đầu sử dụng lại biệt danh nổi tiếng "Coke" như một thương hiệu thứ hai cho đồ uống của công ty.

Cử chỉ tạm biệt của Sibley có lẽ là một kết thúc hoàn hảo cho vở kịch pháp lý dài của Coca-Cola. Sibley phản đối phán quyết của Tòa án Tối cao Canada lên Ban pháp lý của Hội đồng Cơ mật, cơ quan thuộc Thượng viện, chịu trách nhiệm xem xét lại các vụ án từ các tòa án cấp dưới trong Khối Thịnh vượng chung Anh. Tin tưởng vào cơ hội lật ngược vụ án, Sibley liều lĩnh vượt qua những khó khăn đi lại trong thời kỳ chiến tranh, đến London một mình để bảo vệ lý lẽ. Đó là cơ hội cuối cùng để ông chứng tỏ rằng chiến dịch pháp lý của ông là hợp lý.

Vào ngày đã định, Sibley ngồi trong phòng thường trực trước năm thượng nghị sĩ đặc trách công tác pháp luật. Ông vô cùng ngạc nhiên khi biết cuộc kiểm tra pháp luật mà họ dự định áp dụng cho vụ án có cả việc tra tìm từ "Cola" trong từ điển.

Thay mặt cho các đồng nghiệp, Thượng nghị sĩ Russell của Killowen giải thích: "Mặc dù một số vấn đề có thể phát sinh khi một tòa án tham khảo thêm thông tin từ từ điển, nhưng chúng tôi tin rằng, có thể tham khảo nguồn tài liệu này để xác định chắc chắn không chỉ nghĩa của từ mà cả cách sử dụng được định nghĩa bởi từ được dùng." Thượng nghị sĩ Russell còn nói thêm một số điều, nhưng ý tứ của ông đã rõ ràng. Nếu "cola" có trong từ điển, Coca-Cola không thể độc quyền sử dụng từ này. Cuối cùng, các thượng nghị sĩ đã đưa ra phán quyết.

Họ thực hiện một cuộc kiểm tra thứ hai để quyết định xem thương hiệu của Pepsi-Cola có giống thương hiệu của Coca Cola hay không. Họ lấy hai phiên bản của hai thương hiệu này và lật đi lật lại để xem liệu ấn tượng bao trùm mà chúng tạo ra có giống nhau không. Các thượng nghị sĩ đã kết luận: "Dù được viết ra bằng những chữ có đường nét bay bướm na ná

nhau, từ 'Pepsi' sẽ rất khó và thậm chí là không thể bị nhầm lẫn với từ 'Coca'". Tất cả đều nghiêng về Pepsi khi xét đến tất cả các điểm buộc tội.

Nỗ lực gạt Pepsi ra khỏi cuộc cạnh tranh kéo dài một thập kỷ qua của Coca-Cola đã kết thúc trong thất bại thảm hại với năm người đàn ông trong những bộ tóc giả sấy khô, tay cầm hai nhãn hiệu nước ngọt được lật ngược, băn khoăn không biết liệu trên thế giới này từng có chuyện ngớ ngẩn nào như chuyện này hay chưa.

CHƯƠNG 8. Chiến tranh

Chiều thứ hai, ngày 13/5/1940 tại Brussels, Cart West triệu tập tất cả công nhân Coca-Cola tại Bỉ và đặt ra một câu hỏi cấp thiết: Họ có sẵn sàng cùng ông lánh sang Pháp không?

Đây là thời điểm cực kỳ nguy hiểm. Họ chỉ có một ngày để tập trung gia đình, thu xếp một số vật dụng cần thiết và lập một đoàn xe tải cho chuyến đi dài 80 dặm đến biên giới. Cuộc chiến tranh chớp nhoáng Blitzkrieg diễn ra trong ba ngày. Các đội quân của Đức đang tiến vào Bỉ, Pháp và Hà Lan. Không một ai biết chuyện gì đang diễn ra ngoài việc quân đội Bỉ vỡ trận vì mất tinh thần khi quân Đức tiến vào ngoại thành. West, Giám đốc điều hành Coca-Cola tại Bỉ, muốn chuyển tất cả trang thiết bị và hàng tồn kho của công ty đi trước khi phát xít Đức chiếm đóng. Ông nhận được sự ủng hộ của tất cả các công nhân viên trong nhà máy.

Dồn hết nhân lực trong 2 ngày cho nhà máy đóng chai Coca Cola và nhà kho, West và công nhân mới chất được xi-rô và nguyên liệu thô gồm hai tấn đường lên đoàn xe tải được tập trung nhanh chóng. Hầu hết trang thiết bị sản xuất cũng như nguồn cung cấp đường chủ yếu của công ty phải bỏ lại. West rút hết tài khoản của công ty ở ngân hàng và trả trước cho công nhân một tháng lương, số tiền còn lại khoảng 106.000 francs (tương đương vài ngàn đô-la) được ông giấu kỹ trong người.

Công việc chuẩn bị mất nhiều thời gian hơn dự tính. Đến hơn 1 giờ sáng thứ tư, mọi việc mới hoàn tất. Đoàn gồm 64 người, trong đó có tới 1/3 là trẻ em. Người già nhất trong đoàn hơn 70 tuổi, người nhỏ nhất chỉ mới 11 tháng tuổi. Họ tới biên giới Pháp an toàn và tiếp tục tiến vào thủ đô Paris. Những tin tức từ chiến trường giúp họ giữ nguyên lộ trình. Hà Lan bị bao vây, Bỉ đã thất thủ, và chỉ trong nay mai thôi, có lẽ Pháp cũng rơi vào cảnh tương tự. Giống như hàng chục nghìn người khác, West và đoàn của ông tiếp tục tiến về hướng bờ biển Pháp, liều lĩnh vượt qua khu vực phân chia của người Panzer và người Luftwaffe, hy vọng có thể thoát qua eo biển Anh.

Tuy nhiên, họ không thể tiến hành theo đúng lịch trình đã định. Khi họ đến thành phố Boulogne, một thành phố nhỏ khá an toàn nằm trên eo biển, tiếp giáp hai thành phố Calais và Dunkirk, quân Đức cũng đã đuổi kịp. Sau hai đêm mắc kẹt trong cái mà West gọi là một cuộc tổng oanh tạc, đoàn của ông bị thất lạc nhau. Bị dính đạn trên đường và đạn pháo của những khẩu súng máy trên không dội xuống, bốn trong số những chiếc xe bị lật và hầu hết số hàng hóa mang theo bị mất. Điều kỳ diệu là không một ai trong đoàn thiệt mạng.

Không có phương tiện sang Anh, cơ hội an toàn nhất để tất cả sống sót là quay trở lại Brussels. Khi ông và nhóm người chuẩn bị cho một chuyến khứ hành dài ngày, và khi những chiếc xe tải có thêm nhiệm vụ là kéo những chiếc đã hỏng, không còn ai khỏe mạnh như trước lúc ra đi. Họ giống như một nhóm người di cư với những bước đi tập tễnh trong khi quê nhà đang bị quân đội chiếm đóng.

Sự mở màn khốc liệt của Chiến tranh thế giới thứ hai đã khiến Coca Cola đối mặt với sự trớ trêu đến không ngờ. Với tất cả nỗ lực nhằm tạo dựng một đế chế toàn cầu trong suốt hơn 15 năm qua, Woodruff và đội quân của ông chỉ có thể chỉ ra một đất nước mà họ đã giành chiến thắng tuyệt đối: đó là Đức Quốc xã.

Trong suốt những năm 1930, Ray Powers, người Mỹ da màu tiên phong, đã lập kỷ lục mới về số lượng hàng hóa bán ra hằng năm ở Đức. Cụ thể, trong năm 1933, ông bán được hơn 100.000 kiện hàng. Đến năm 1936, số kiện hàng bán ra đã lên tới hơn 1 triệu. Hàng năm, ông đều theo dõi những nguy cơ không ngừng tăng lên khi tình trạng giao tranh và sự thù địch trong hoạt động của Đức Quốc xã lên cao. Lúc đầu, ông thể hiện sự bất kính đối với Hitler cũng như tay chân của hắn qua những câu nói khôi hài. Powers báo cáo về trụ sở chính, không có gì là bất thường nếu thấy vỏ chai Coca-Cola đầy trên mặt bàn tại các quán rượu ở Đức, và phía sau mỗi chai là một tên lính Đức Quốc xã trong quân phục màu nâu. Powers cũng nhấn mạnh Hitler đang bị kích động vì người Do Thái. Tuy nhiên, đó là chuyện của năm 1933.

Đến năm 1937, Powers trở nên lo lắng. Tại Đức, Coca-Cola vấp phải sự cạnh tranh tương tự như tình hình hiện tại ở Mỹ và chiến thuật mà các đối thủ của công ty sử dụng đánh thẳng

vào chủ nghĩa bài Do Thái đang lan rộng khắp cả nước. Đối thủ đáng gờm nhất chính là tập đoàn Blumhoffer & Company, nhà sản xuất loại nước giải khát có tên gọi Afri Cola. Tập đoàn này bắt đầu tung tin đồn người lãnh đạo Coca-Cola là người người Do Thái. Trong chuyến thăm cơ sở đóng chai của Coca-Cola tại New York, một thành viên trong Hội đồng quản trị của Blumhoffer & Company phát hiện ra một tờ quảng cáo có nét chữ của người Do Thái. Ông ta đã sao thành hàng nghìn bản gửi tới các nhà ăn, quán rượu và cả những thành viên trong đảng Quốc xã trên toàn nước Đức.

Những nhân viên bán hàng của Coca-Cola tại Đức bắt đầu bị khai chiến. Sau khi vài người trong số họ bị đẩy vào những cuộc ẩu đả tại các quán rượu và nhà hàng, Ralph Hayes phải đến tòa nhà Whilehall ở Manhattan gặp tiến sĩ Hans Borchers, Tổng lãnh sự Đức để thưa kiện và yêu cầu ông này giúp đỡ nhằm dẹp bỏ tin đồn. Tuy nhiên, điều đó cũng không giải quyết được vấn đề. Một thành viên trong ban giám đốc Coca-Cola nhớ lại: "Những người lính trong trang phục màu nâu của Hitler chỉ xem hương vị lúa mạch là tuyệt hảo. Họ không thích sự xuất hiện của người ngoại quốc trên đất nước họ. Và chắc chắn họ sẽ huých cho bạn ngã nhào ra đường nếu như bắt gặp bạn trên phố."

Mùa xuân năm 1938, Ralph McGill cùng vợ tổ chức chuyến du ngoạn mở rộng xuyên châu Âu để tìm hiểu tình hình chính trị cũng như thưởng thức lần cuối hương vị cuộc sống trên lục địa này trước khi nó thay đổi hoàn toàn. Trước yêu cầu khẩn thiết của Woodruff, khi đến Essen, McGill đã tìm gặp Powers và hai ông nhanh chóng kết bạn với nhau. Nhìn bề ngoài, mọi thứ dường như vẫn diễn ra tốt đẹp. Mặc dù đã có những tin đồn thất thiệt, song doanh số bán ra vẫn rất cao.

Tuy nhiên, công việc kinh doanh ở Đức ngày càng khó khăn và nguy hiểm. Các quy định tiền tệ khiến công ty không thể làm ăn hiệu quả. Powers buộc phải gian lận trong kế toán để che đậy tỷ lệ lãi suất của công ty. Chính phủ Đức cũng hạn chế nghiêm ngặt hoạt động nhập khẩu, điều này khiến Powers không tìm đủ nguồn cung cho những phụ gia bí mật để sản xuất nước ngọt. Công ty nhanh chóng xem xét thiết lập nguồn hàng bất hợp pháp để buôn

lậu thành phần Merchandise No.5 và 7X vào Đức thông qua một thương nhân ở Constanta, một thành phố cảng của Rumani trên bờ biển Đen bất chấp những rủi ro có thể xảy ra.

Khi chuyến thăm của vợ chồng McGill gần kết thúc, Powers đã giãi bày tâm sự với McGill rằng thành công của Coca-Cola ở Đức đã đưa ông trở thành người đàn ông giàu có. Tuy nhiên, tài sản của ông hiện vẫn là những đồng Mark bị kẹt ở Đức vì luật pháp Đức không cho phép mang tiền ra nước ngoài. Powers nhận định, sớm hay muộn, ông cũng sẽ phải rời khỏi Đức. Ông lập kế hoạch rời đến Paris cùng gia đình và tiếp tục công việc quen thuộc của mình ở đó. Ông không muốn vứt bỏ gia tài của mình lại đây. Ông nói với McGill rằng ở Đức, ông là một triệu phú, nhưng nếu ở Paris, ông chỉ là một kẻ nghèo hèn. Powers đề nghị McGill giúp ông chuyển một khoản tiền sang Pháp.

Nhiều năm sau, McGill vẫn nhớ như in chuyến đi sau ngày hôm đó. Khi ông đang ngồi trong khoang tàu cùng vợ và kiện tiền chứa hàng ngàn Mark được cất giấu cẩn thận, hai người bảo vệ to lớn mặc đồng phục bước vào và lục lọi, tìm kiếm qua loa rồi bỏ đi với vẻ hài lòng. Mười phút sau, một người bất ngờ quay lại và nói với McGill rằng anh ta muốn hỏi McGill một số câu hỏi. McGill cảm thấy tim bắt đầu đập nhanh. Ông nghĩ: có lẽ ông đang bị một cơn đau tim. Hóa ra anh ta chỉ muốn hỏi thăm về Norfolk và Virginia vì anh ta có người anh họ đang làm việc tại đó. McGill thừa nhận: "Lúc đó, tôi sợ gần chết".

Powers đã không thể ra khỏi Đức. Mùa thu năm 1938, ông qua đời tại Berlin. Không phải là nạn nhân trong những cuộc bạo động của đế quốc xã hay tư tưởng chống người Mỹ, cái chết của Powers là do biến chứng từ những vết thương trong một vụ tai nạn giao thông nghiêm trọng. Powers ra đi, để lại cho Max Keith, một người Đức 35 tuổi, toàn bộ công việc kinh doanh của Coca-Cola. Sau khi gia nhập công ty năm 1933, người đàn ông này nhanh chóng trở thành cánh tay đắc lực của Powers. Trước đây, Keith từng gây ấn tượng sâu sắc với Hội đồng quản trị Coca-Cola tại trụ sở chính bằng nỗ lực làm việc chăm chỉ, khả năng tuyển dụng công nhân tốt cũng như cách ông giúp Powers sắp xếp công việc kinh doanh rối bời trở nên có nề nếp.

Mùa đông năm 1939, Woodruff và Arthur Acklin mời Keith tới Atlanta thảo luận về các công việc hậu cần trong thương mại xuất nhập khẩu và tìm hiểu thêm về kế hoạch của ông cho tương lai. Họ cho biết, họ tin tưởng để ông quản lý công việc trong những năm tháng đầy biến động trước mắt.

Cũng ngày hôm đó, phát xít Đức tấn công Tây Âu. Một quan chức trong Tổ chức Thương mại Liên Bang ở Washington gửi thư đến Coca-Cola, yêu cầu cung cấp thông tin về sản phẩm, từ chương trình quảng cáo đến nội dung.

Đó là một kiểu thông báo mà các nhà lãnh đạo trên phố Plum phải học cách chào mừng với sự lo lắng, căng thẳng: một yêu cầu mơ hồ, bâng quơ, không rõ nguồn gốc, tương đối vô hại, nhưng về lâu về dài, đây có thể là một hiệu lệnh mở của cuộc thánh chiến nhằm làm mờ nhạt tiếng tăm của công ty tại các tòa án hay trên các tạp chí và gây thiệt hại nghiêm trọng cho công ty.

Thực ra, lời phàn nàn đó xuất phát từ chương trình phát thanh Larry and Sue ở Chicago. Một phát ngôn viên khuyên thính giả: "Hãy thường xuyên cho con bạn uống Coca-Cola, thức uống được các bác sĩ khuyên dùng." Theo khuyến cáo của Ủy ban Thương mại Liên bang FTC, Coca-Cola sẽ gặp rắc rối nếu họ không có bằng chứng chứng minh nước giải khát của hãng tốt cho sức khỏe của trẻ và đã được các bác sĩ khuyên dùng.

Thêm một lần nữa, ban lãnh đạo công ty phải đau đầu, tuy nhiên, vấn đề này cũng đặt ra một câu hỏi khá thú vị: Điều gì sẽ xảy ra nếu Coca-Cola chứng minh được nước uống của họ tốt cho sức khỏe? Qua các nhà đóng chai, Coca-Cola có danh sách của hơn một ngàn bệnh viện và các trung tâm y tế từng sử dụng sản phẩm của công ty. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu như bảng danh sách này ghi tên những bác sĩ khuyên bệnh nhân của họ nên dùng Coca-Cola, hay các nhà dinh dưỡng học, những người xem Coca-Cola là một nguồn năng lượng mạnh mẽ? Mọi người đều thích Coca-Cola. Không một ai cho rằng đồ uống này có hại. Tại sao lại không đứng lên đấu tranh để tự vệ?

Vấn đề này gây ra cuộc tranh luận gay gắt tại cấp lãnh đạo cao nhất của công ty. Đặc biệt, ban pháp lý cảnh báo sẽ rất nguy hiểm nếu đưa ra tuyên bố về khả năng trị liệu của sản phẩm. Tuy nhiên, một luật gia trẻ nhất công ty lại có quan điểm khác về vấn đề này. Ben Oehlert gia nhập công ty năm 1938, trước đó từng làm việc tại văn phòng luật sư của Bộ Ngoại giao Mỹ. Oehlert phụ trách giải quyết một số vấn đề vận động hành lang ở Washington và những rắc rối trong vấn đề ngoại giao khi thành lập các công ty con ở nước ngoài.

Khi suy ngẫm về cuộc điều tra FTC, Oehlert đã nhìn về phía trước và nhìn ra bức tranh toàn cảnh. Châu Âu đang chìm sâu vào cuộc chiến, và Mỹ chắc chắn sẽ bị lôi vào. Xét đến những gì công ty đã trải qua trong Chiến tranh thế giới thứ nhất, và nếu có một phán đoán chính xác nào đó về cục diện lần này, thì phán đoán đó chỉ có thể là cuộc chiến này không mang lại điều gì ngoài sự thiếu thốn cũng như trì trệ trong hoạt động kinh doanh. Những mặt hàng thứ yếu phải đối mặt với những yêu cầu về hạn ngạch về việc cắt giảm, và Coca-Cola sẽ chịu ảnh hưởng khá trầm trọng. Nhưng điều tồi tệ đó sẽ không xảy ra, nếu chính phủ tin rằng Coca-Cola có vai trò quan trọng trong hoạt động chiến tranh.

Cuối cùng, FTC cũng chấm dứt việc lên án Coca-Cola. Tuy nhiên, với Oehlert, mọi chuyện chỉ mới bắt đầu. Một kế hoạch nhằm đưa Coca-Cola trở thành sản phẩm không thể thiếu trong thời chiến được ông chuẩn bị thận trọng. Hy vọng tìm được đồng minh, ông gửi cho Harrison Jones một bản ghi nhớ, trong đó đề nghị Jones ủng hộ ý định từ lâu của công ty là các công nhân nhà máy và nhân viên văn phòng đều phải được hưởng một hoặc hai giờ nghỉ giải lao trong ngày làm việc. Nhưng Jones trả lời, ý tưởng của ông hoàn toàn điên rồ và sẽ gây ra những hậu quả ngược với mong đợi.

Sau đó, Oehlert thử đề nghị vấn đề này với Ralph Hayes. Ông viết cho Hayes: "Không có một nghi ngờ mong manh nào trong suy nghĩ của tôi, và tôi chắc rằng ngài cũng như vậy. Sản phẩm của chúng ta đóng góp thật sự, không chỉ đối với sự phát triển kinh tế chung của đất nước mà còn cho cả tình trạng khẩn cấp của nền kinh tế thời chiến, cũng như đối với khí thế

của toàn dân và toàn quân." Theo Oehlert, công ty nên hối thúc chính phủ coi nước giải khát là một ngành thiết yếu.

Hayes ngay lập tức phong cho dự án cái tên "sự ngu xuẩn của Oehlert". Tuy nhiên, ông phải công nhận một điều: người luật sư trẻ tuổi ấy đã đưa ra ý tưởng hấp dẫn. Hayes nhận thấy nhiều viên chỉ huy quân đội xem Coca-Cola như một sự chọn lựa hợp lý cho quân lính của họ thay vì bia và những loại đồ uống chứa cồn khác. Hayes cho rằng mặc dù quan điểm này khó mà khai thác được, nhưng chắc chắn nó đáng để suy nghĩ. Ông bí mật thông báo cho D'Arcy bắt đầu soạn hồ sơ ghi lại nhận xét của các sĩ quan trên khắp cả nước về Coca-Cola.

Bước đi đầu của Oehlert đã tạo được nền tảng. Mùa xuân năm 1941, Eddie Gilmore, một phóng viên người Mỹ tại London đã gửi một bức điện tín đến trụ sở của Coca-Cola tại New York với nội dung: "Chúng tôi, những thành viên của hiệp hội báo chí không thể mua được Coca-Cola nữa. Tình hình tồi tệ hiện nay đang bao trùm ở Anh. Chúng tôi hy vọng quý công ty có thể giúp đỡ. Mong quý công ty lưu tâm đến vấn đề này." Ngay lập tức, yêu cầu này đưa Woodruff đến một ý tưởng mới. Sau khi kiểm tra để đảm bảo nguồn gốc của bức điện là đáng tin cậy, ông đề nghị phòng xuất khẩu gửi một bức điện trả lời. Woodruff quyết định kế hoạch của Oehlert là hoàn toàn chính xác. Sản phẩm nước uống của Coca-Cola chính là một "món ăn tinh thần" cần thiết cho các binh sĩ trong cuộc chiến.

Bước đột phá lớn xuất hiện khi Bộ Chiến tranh Mỹ đề nghị công ty cung cấp Coca-Cola cho lực lượng quân đội Mỹ đang thiết lập hoạt động tại Bắc Đại Tây Dương. Trong nhiều năm, Woodruff đã tin rằng công ty sẽ có lợi nhất khi họ bán được sản phẩm Coca-Cola cho quân đội. Điều này sẽ thúc đẩy việc hợp tác với những tổ chức yêu nước, và tạo được sự trung thành đối với sản phẩm của công ty trong giới quân sự. Woodruff còn cho rằng dù công ty có thiệt hại đi chăng nữa, thì công ty vẫn cần bảo đảm một điều là tất cả quân lính đều có thể mua một chai Coca-Cola với giá gốc trong nước, dù họ đang đóng quân ở bất kỳ đâu.

Woodruff đã cho phép xuất lô hàng gồm 17.000 két Coca Cola tới Reykjavik. Ông cũng chấp nhận yêu cầu sản xuất nước giải khát tại chỗ của Bộ Chiến tranh Mỹ để phục vụ cho những căn cứ quân sự của Mỹ ở Thái Bình Dương. Đây chính là lý do tại sao trong đống đổ nát tại

mặt trận Hickam, sau khi quân Nhật tấn công Trân Châu Cảng lại xuất hiện bốn máy ướp lạnh của Coca-Cola.

Đúng như Oehlert dự đoán, Mỹ nhảy vào cuộc chiến và chính phủ đã áp đặt những rào cản nghiêm ngặt lên hoạt động kinh doanh. Đó là điều duy nhất tồi tệ hơn những gì mà ông dự tính. Sáu ngày sau sự kiện Trân Châu cảng, Cục Quản lý Sản xuất Liên bang (OPM) ban hành một sắc lệnh, đẩy Coca-Cola đến nguy cơ phải cắt giảm một nửa sản lượng.

Mục tiêu của sắc lệnh này là đường. Với nỗ lực ngăn chặn nạn tích trữ đường, OPM đặt giới hạn cho người sử dụng đường xuống còn 80% so với giới hạn của năm 1940. Dường như đó là mức hợp lý, nhưng năm 1941 khép lại đã kéo theo một năm hoạt động thành công nhất trong lịch sử công ty. Nhu cầu giảm mạnh. Trong năm 1942, theo tính toán của Oehlert, hạn ngạch đồng nghĩa với việc công ty phải chịu mất thị phần đối với tất cả những sản phẩm mà công ty sản xuất. Không chỉ có vậy, OPM còn cấm tích trữ đường với số lượng lớn. Công ty đã mua dự trữ đủ số lượng đường để sản xuất trong nhiều năm, và giờ đây lại phải bán lại cho chính phủ hàng triệu bao tải đường 100kg với mức giá thị trường.

Woodruff dẫn đầu một phái đoàn từ Atlanta tới Washington để phản đối sắc lệnh này. Người đầu tiên ông gặp là A. E. “Red” Bowman, người phụ trách các vấn đề về đường của OPM. Woodruff phản đối chính sách áp đặt này nhưng không thể thay đổi được quyết định của chính phủ. Quy chế quy định các vấn đề về đường có hiệu lực kể từ ngày 1/1/1942, và gây ra những ảnh hưởng ngay sau đó. Công ty cũng bắt đầu hạn chế sản xuất nước ngọt. Chỉ vài ngày sau, dư luận đã thắc mắc về việc thiếu Coca-Cola trên thị trường.

Woodruff miễn cưỡng tuân theo dù biết nó không công bằng chút nào. Archie Lee chuẩn bị một loạt những ấn phẩm và chương trình quảng cáo trên đài để giải thích nguyên nhân khan hiếm Coke trên thị trường. Chương trình có sự tham gia của Signin Sam với lời phát biểu thân tình: “Như tất cả các bạn đã biết, cuộc chiến tranh đã buộc chính phủ phải đặt ra yêu cầu hạn chế sử dụng đường. Tôi nói với mọi người, tất nhiên trong đó bao gồm cả Coca-Cola.” Khi Woodruff nghe được tin, ông tức giận yêu cầu cắt bỏ ngay chương trình quảng

cáo này. Ở một chừng mực nào đó, nó đánh đồng việc uống Coca-Cola với hành vi không yêu nước.

Oehlert và Hayes hợp tác xuất bản một cuốn sách quảng cáo bỏ túi, có in những ngôi sao, những đường kẻ ngang và biểu tượng con đại bàng của Mỹ trên bìa. Cuốn sách có tựa đề Importance of the Rest-Pause in Maximum War Efforts (Tầm quan trọng của việc phục hồi thể lực để tối đa hóa những nỗ lực chiến tranh) và nội dung của nó xoay quanh lý lẽ rằng cuộc chiến tàn bạo và ác nghiệt này chính là bằng chứng đầy thuyết phục tái khẳng định tầm quan trọng và mối liên quan giữa loại nước uống phục hồi thể lực, giảm mệt mỏi với hiệu suất công việc. Thậm chí, cuốn sách còn trích dẫn lời của nhà thơ La Mã, Ovid: "Sự kết hợp giữa nghỉ ngơi và lao động sẽ kéo dài sức lực."

Theo công ty, chính phủ đưa ra yêu cầu về vấn đề mía đường và cồn công nghiệp là để sản xuất mật đường có hàm lượng dinh dưỡng cao cung cấp cho quân đội và đảm bảo đủ lượng cồn công nghiệp cần dùng để bảo trì súng đạn. Ngoài ra, chính phủ cũng giành quyền ưu tiên đối với lượng đường dùng trong quá trình chế biến sản phẩm tiêu dùng hàng ngày và bảo quản hoa quả, rau, thịt và các loại thực phẩm sống khác. Và đáng ra, Coca-Cola cũng phải được hưởng sự ưu ái này vì theo Oehlert, nước giải khát của công ty đóng một "vai trò thiết yếu" trong đời sống người dân Mỹ. Hayes gọi Coca Cola là "một phần và biểu tượng của lối sống mà cuộc chiến đang tiến hành vì nó".

Tuy nhiên, không một lý lẽ nào có thể gây được ảnh hưởng với các quan chức chính phủ. Trong hầu hết các lĩnh vực, vị thế chính trị của công ty vẫn rất cao. Nhờ tác động từ phía Thượng nghị sĩ George, Quốc hội xoá bỏ thuế bán trong nước đối với mặt hàng nước giải khát và sửa đổi thuế lợi nhuận cao trong thời chiến của chính quyền Roosevelt, quyết định này đã tiết kiệm cho Coca-Cola 8 triệu đô-la mỗi năm. Thậm chí công ty cũng thành công trong việc đưa ủy viên quản trị của công ty, ông Ed Forio, vào hoạt động trong Hội đồng sản xuất cho chiến tranh Mỹ. Nhưng không gì có thể thay đổi được hạn ngạch về mía đường.

Tuy vậy, cũng có một sự thay đổi lớn trong quy chế về đường. Đó là sự miễn giảm thuế đối với bất kỳ hợp đồng bán hàng nào của Coca-Cola cho quân đội. Lượng đường dùng để chế

biến nước ngọt bán cho quân đội sẽ được bổ sung không hạn chế. Oehlert đã dồn dập tấn công OPM với những định nghĩa khôn khéo và sáng tạo về những yếu tố cấu thành kinh doanh quân sự, trong đó bao gồm những cơ sở truyền thông, các tổ chức làm nhiệm vụ bảo vệ quốc gia, hội chữ thập đỏ, xưởng sản xuất vũ khí v.v...

Mối quan tâm chính của Coca-Cola vẫn là phục vụ những căn cứ đào tạo quân sự lớn, chủ yếu nằm ở miền Nam khi chiến dịch tổng chỉ huy bắt đầu. Một thị trấn nhỏ như Fayetteville, miền Bắc Carolina với số dân 5.000 người bỗng nhiên trở thành thị trường của 60.000 đến 100.000 dân nhờ có các doanh trại quân đội đặt tại Fort Bragg. Oehlert cũng tổ chức các cuộc thương lượng với chính phủ trong nỗ lực cắt giảm hạn ngạch đường tại 250 hạt có tốc độ phát triển nhanh nhất trong cả nước. Các nhà sản xuất trong những khu vực này phải đẩy mạnh sản xuất để đáp ứng nhu cầu của thị trường. Một sĩ quan chỉ huy tại Chester, Nam Carolina đã gửi cho các nhà sản xuất ở đây tấm bản đồ về kế hoạch chuyển quân cũng như tập trận của họ mỗi sáng để những người chở hàng có thể tìm được đội quân của ông và kịp thời phục vụ họ với những chai Coke ướp lạnh.

Nhờ có quân đội, doanh thu của Coca-Cola đầu năm 1942 chỉ giảm 16% so với năm trước, một tín hiệu đáng mừng, vượt xa mức giảm mạnh mà công ty lo sợ. Tổng doanh thu chỉ giảm nhẹ và Harrison Jones lo ngại rằng công ty có thể sẽ bị xấu mặt nếu dư luận biết được họ chỉ gặp rất ít khó khăn về tài chính trong khi không đáp ứng đủ nhu cầu người dân. Trong lần vận động hành lang tại Washington, ông cảnh báo rằng: “Chúng ta có quá nhiều vấn đề cần phải nhìn nhận cũng như để suy ngẫm.”

Công ty vẫn tiếp tục thất bại trong việc đáp ứng nhu cầu tiêu dùng ngày càng tăng. Người dân phàn nàn về sự thiếu hụt nguồn cung ứng các sản phẩm sô-đa, trong khi các đại lý bán lẻ tiếp tục khiến Woodruff và những người đứng đầu công ty thất vọng. Mọi chuyện ngày càng tồi tệ hơn khi công ty Pepsi lại không chịu nhiều ảnh hưởng về hạn ngạch đường. Việc kinh doanh Pepsi chủ yếu phụ thuộc chủ yếu vào các nhà đóng chai, vì họ có thể tự bổ sung nguồn đường cho các nhà máy của mình. Trong nhiều trường hợp, họ đã cắt giảm sản xuất

các mặt hàng nước giải khát khác để đáp ứng nhu cầu đang tăng của sản phẩm Cola. Thị phần bán hàng của Pepsi cũng tăng gấp ba lần, nhờ sự thiếu hụt Coca Cola.

Cố gắng tìm ra giải pháp cho sự thiếu hụt đường, một cố vấn của Woodruff, ông Robert Mizell, Giám đốc thương mại của Đại học Emory đề nghị quảng bá sản phẩm Coca-Cola không đường. Theo ông, dù có mùi vị kém, song nhu cầu thị trường đang tăng cũng sẽ kiến người mua thử dùng một lần.

Woodruff bác bỏ lời khuyên khó nghe này. Tuy nhiên, ông cũng miễn cưỡng tán thành việc cắt giảm hàm lượng đường trong thành phần. Ông nói với Arthur Acklin: "Tất nhiên, ông biết tôi cảnh giác về những vấn đề như thế này. Tôi không muốn có sự thay đổi trong sản phẩm của mình, trừ khi đó là vấn đề sống còn của công ty."

Việc thiếu các nguồn cung khác cũng gây rất nhiều khó khăn cho công ty. Caffein đã cạn, không đủ để sản xuất trong vòng một tháng trong khi giá tăng quá nhanh, từ 1,5 đô-la lên tới 7,5 đô-la một pound. Được giao phụ trách thu mua caffein, Hayes đã đưa ra một phương án sản xuất caffein hóa học bằng cách pha trộn giữa axíturic với phân dơi. Một lần nữa, ý tưởng này lại bị Woodruff phản đối. Tuy nhiên, ông cũng lặng lẽ đồng ý cắt giảm tạm thời lượng caffein trong quy trình sản xuất. Ông cũng phê chuẩn quy trình mới đối với Merchandise No.5, một quy trình sẽ giảm đáng kể nhu cầu sử dụng lá coca, sau khi thông báo cho các nhà hóa học tại Maywood "hết sức cẩn thận để không thay đổi mùi vị của sản phẩm".

Những nỗ lực của công ty trong việc tìm kiếm phương án đảm bảo nguồn cung ứng loại dầu Cassia – loại chất kỳ lạ nhất trong số những thành phần bí mật trong thời gian chiến tranh đã thu hút sự chú ý của một nhóm gián điệp. Loại dầu này được chiết xuất từ vỏ cây Cinnamomum cassia, một loại cây quý hiếm chỉ có ở các tỉnh miền Nam Trung Quốc. Năm 1937, khi Nhật theo đuổi chiến dịch quân sự không có hồi kết chống lại Trung Quốc, từ Hồng Kông, Jimmy Curtis đã trốn qua đường biên giới và sang Trung Quốc, đặt chân đến một ngôi làng hẻo lánh. Tại đây, người dân đang canh tác loại cây quý hiếm và chế biến dầu. Curtis, từ một thư ký trong phòng xuất khẩu của Coca-Cola, đã biến thành một điệp viên

nằm vùng. Đêm đêm, ông xoa dịu nỗi sợ hãi của người dân trong làng. Sau đó, ông tìm cách mang hạt giống và các đoạn thân cây trốn sang Philippine. Tại đây, Curtis thuê một nhà thực vật học trồng loại cây này, và chỉ chịu chấp thất bại khi Nhật Bản chiếm đóng Philippine.

Mọi nguyên vật liệu luôn thiếu, từ khí đốt, thủy tinh, bìa cát tông để làm hộp, vật liệu làm nắp chai. Thậm chí, cuối cùng công ty còn hết cả đai cao su và các nguồn thiết yếu khác. Woodruff viết cho một người bạn: "Thật sự chúng tôi đang có một giai đoạn đen tối."

Hoạt động kinh doanh non nớt của công ty tại châu Âu cũng tạm ngưng hoạt động. Tại Anh, Bộ Lương thực cũng có thái độ thờ ơ đến lạnh lùng như Hội đồng cơ mật. Họ yêu cầu Coca-Cola phải tiết kiệm chi phí sản xuất bằng cách liên kết với Pepsi nhằm đưa ra một loại sản phẩm chung cho thị trường dân sự. Sản phẩm đó sẽ chỉ đơn giản là "Cola Mỹ". Thay vì "pha trộn nguyên liệu của chúng tôi", một luật sư của công ty khó chịu nói, công ty thà ngừng sản xuất ở Anh.

Trong khi đó, chính phủ Đức giao cho Max Keith quản lý tài sản của Coca-Cola tại các quốc gia bị chiếm đóng. Ông gửi thư đến các cơ sở đóng chai của công ty tại Thụy Điển trung lập với nội dung: ông sẽ cố gắng duy trì hoạt động của công ty. Nhưng vì không có nguyên liệu, nên Keith phải ngừng sản xuất Coca-Cola và quảng bá một loại nước giải khát hoàn toàn mới mà ông gọi là Fanta, một loại sản phẩm có màu sáng tươi giống màu nước cam vắt. Điều này khiến ban giám đốc ở Atlanta nghi ngờ lòng trung thành của ông. Một trong số họ phản đối: "Tôi không đồng ý, dù chúng tôi có phải ngừng việc kinh doanh đi chăng nữa." Tất cả mọi người trên phố Plum đều quy kết Keith và vị luật sư người Đức của công ty, tiến sĩ Walter Oppenhoff, đã gia nhập đảng Đức quốc xã và tịch thu toàn bộ tài sản công ty.

Với những áp lực kinh doanh cả trong và ngoài nước, rõ ràng việc bán Coca-Cola cho quân đội Mỹ lúc này chính là biện pháp duy nhất nhằm mở rộng thị trường. Tuy nhiên, làm thế nào để đưa ra lời đề nghị tế nhị này. Theo hồi ký của công ty, một buổi sáng, Woodruff lạnh lùng đặt điếu thuốc xuống và quyết định: "Mỗi người lính đều có thể mua một chai Coca-Cola với giá 5 xu dù ở bất cứ nơi đâu và với bất cứ giá nào." Tuy nhiên, thực tế lại không đơn giản như vậy.

Lý do duy nhất là công ty đã phải rất khó khăn mới tìm được nơi vận chuyển hàng. Việc thực hiện chính sách của Woodruff không còn thuận lợi khi Mỹ bắt đầu nhảy vào cuộc chiến. Giờ đây, ưu tiên hàng đầu là súng đạn và lương thực, chứ không phải là nước tăng cường thể lực Coca-Cola. Và khi một chuyến hàng được thông qua, lại có những lời phàn nàn cho rằng đó là sự ưu tiên không đúng chỗ. Ví dụ, khi chuyến tàu chở Coca-Cola cập cảng Australia tháng 5/1942, trong bài bình luận của đài phát thanh NBC, Martin Agronsky châm chọc nhận xét, nhu cầu về "súng và máy bay" còn lớn hơn nhiều.

Nội bộ công ty cũng nảy sinh mối nghi ngờ về sự sáng suốt của chiến dịch này. Việc cung cấp Coca-Cola cho các căn cứ trong nước không tốn kém, nhưng gửi tới mặt trận cho quân đội Mỹ lại là việc khác. Cuối mùa hè năm 1942, vấn đề này một lần nữa lại được đưa ra cân nhắc. Oehlert viết một bản báo cáo xúc tích gửi Woodruff. Oehlert cho rằng Coca-Cola "phải trở thành một phần không thể tách rời" trong nỗ lực của cuộc chiến. Theo ông, nếu được như vậy, thì ảnh hưởng của sản phẩm "sẽ giúp đem lại cuộc sống cho những binh lính trẻ tuổi đang trong quân ngũ. Thông qua họ, sản phẩm cũng sẽ gây ảnh hưởng đến các thế hệ sau". Công ty cũng nên "huy động mọi nguồn lực để nắm bắt và giữ chặt mọi hoạt động kinh doanh với quân đội dù có phải chịu chi phí cao đến nhường nào".

Woodruff tán thành kế sách này. Trong chính sách chính thức của công ty, xuất hiện khẩu hiệu "bất kỳ đâu cũng mua được với 5 xu". Nhưng ngay cả khi đó, các quan chức trong ngành hậu cần vẫn đe dọa sẽ biến chính sách này chỉ còn là một lời hứa sáo rỗng. Đơn giản, sản phẩm đóng chai quá cồng kềnh và rất khó vận chuyển. Chỉ riêng khối lượng sản phẩm Coca Cola đóng chai được cung cấp trong một tháng đã chiếm hàng trăm m2, và chai khi đã qua sử dụng lại phải chuyên trở về Mỹ để đóng mới.

Để đảm bảo đáp ứng nhu cầu cho các căn cứ quân đội với số lượng lớn, công ty lên kế hoạch xây dựng các nhà máy đóng chai ngay ở những khu vực đang xảy ra chiến sự. Và để thực hiện kế hoạch này, công ty phải nhận được sự đồng ý của các vị tướng chỉ huy khu vực đó.

Hợp đồng đầu tiên đến từ Dwright Eisnhower. Ngày 29/6/1943, ông gửi một bức điện từ cơ quan chỉ huy tại khu vực Bắc Phi, yêu cầu mười nhà máy đóng chai với số lượng sô đa đủ cung cấp cho binh sĩ khoảng 6 triệu chai mỗi tháng.

Sau này, Eisenhower giải thích: "Chỉ cần tiến hành cuộc khảo sát nho nhỏ, tôi cũng đủ biết binh lính của mình muốn gì. Phần đông trong số họ chọn Coca-Cola chứ không phải bia." Điều này hoàn toàn phù hợp. Theo Eisenhower, bia không tốt cho họ, và Coca-Cola đã là thức uống yêu thích của họ từ thời thơ ấu. Eisenhower viết cho một người bạn: "Ước gì tôi đang ở nhà, buổi sáng xuống phố, vào một quán café với một người bạn và uống một chai Coke. Tiếc là tôi không thể thực hiện được điều đó ở nơi này."

Bức điện đã châm ngòi cho một loạt các hoạt động tại trụ sở chính của văn phòng xuất nhập khẩu ở New York. Jimmy Cirtis đến các sở sản xuất của công ty thu thập trang thiết bị sản xuất cũng như nguồn đường, khí CO2 và những nguyên vật liệu cần thiết khác cho số lượng ban đầu khoảng 3 triệu chai. Sau đó, ông tới hội đồng sản xuất phục vụ chiến tranh ở Wasington lấy giấy chứng nhận ưu tiên AA–3 cho chuyến hàng.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi những người đứng đầu Pepsi-Cola đã bực đến mức nào. Trong một đơn kiện gửi lên văn phòng chủ nhiệm Tổng cục hậu cần, Pepsi hàm ý rằng việc cho phép quân đội yêu cầu các công ty nước ngọt mở chi nhánh tại nơi tham chiến sẽ tạo ra sự độc quyền cho Coca-Cola. Tuy nhiên, George C. Marshall, tham mưu trưởng quân đội cũng đồng tình với Eisenhower. Để công bằng, Marshall trao cho các sĩ quan chỉ huy toàn quyền quyết định lập cơ sở đóng chai nước giải khát và chọn ra thương hiệu họ muốn sử dụng.

Marshall cũng trao cho các sĩ quan quyền quyết định về nhân sự làm việc trong các nhà máy đóng chai. Đáp lại, Coca Cola yêu cầu những quan sát viên kỹ thuật (TOS) rời đi. Curtis đưa một kỹ sư tên là Albert Thomforde từ một nhà máy của công ty ở Hartfort và giao cho ông ta nhiệm vụ đưa dây chuyền sản xuất tới khu vực Bắc Phi. Sau này, khi kể lại, Thomforde cho biết ông thật sự chưa hiểu rõ những việc sẽ phải làm. Khi đó, Curtis chỉ nói: "À, Tôi sẽ nói cho anh biết mọi chuyện, nhưng anh phải lắng nghe. Chúng ta không biết điều gì sẽ xảy

ra, chỉ biết trang thiết bị và nguồn nguyên liệu sẽ được gửi đến, và việc của anh là đón chúng ở đó."

Đó là vào đầu tháng 12/1943, khi Thomforde nhận được những giấy phép cần thiết và đáp chuyến bay quân sự chuyên dụng từ New York đến Maine, Newfoundland và cuối cùng là Prestrick, Scotland. Kết thúc chuyến bay, Thomforde đến Algiers, tâm điểm của chiến trường Bắc Phi.

Công việc tiếp nhận không được suôn sẻ. Tại văn phòng nhìn ra Địa Trung Hải, đại tá H. S. Robertson, mời Thomforde một chai Coca-Cola "châu Phi". Đó là một cốc xi-rô rượu lậu. Thomforde đã từ chối và nói rằng đối với ông, sản phẩm Coca Cola phải được phục vụ hoàn hảo, nếu không thì thôi. Ngài đại tá thẳng thắn trả lời nếu Thomforde cho rằng ông có thể làm tốt hơn thì ông có thể thử.

Thomforde biết hầu hết những thiết bị đóng chai hoặc đang trên đường vận chuyển hoặc đã được phân tán trong những hộp không đánh dấu, để trong các kho chứa của quân đội trên toàn khu vực. Ông mất vài tuần để lùng tìm nguồn cung cấp cũng như thiết bị sản xuất Coca-Cola trên khắp khu vực Bắc Phi. Lính gác kho quân dụng rất nhiệt tình, đôi khi họ còn cho ông cả những máy móc họ không cần đến, trong đó có một số thiết bị khử trùng nước bằng clo mà ông rất cần. Cuối cùng, sử dụng những tù nhân chiến tranh Ý làm lao động, ông khởi động nhà máy đóng chai và điều hành công việc trong một số thành phố nhỏ ở Ma-rốc và Algeria.

Đối với một số người, sự xuất hiện của Coca-Cola trong cuộc chiến không phải là biểu tượng của lòng trung thành. Một số sĩ quan cao cấp yêu cầu trừng phạt hành động cho phép chuyên chở nước giải khát trên tàu chiến, đặc biệt là ở những khu vực đang có chiến sự. Một sĩ quan hậu cần còn khẳng định thiết bị vận chuyển của ông chỉ dành cho việc vận chuyển "vũ khí, súng đạn, xe tăng và lương thực". Thậm chí, đến tận sau khi chiến tranh kết thúc, Thomforde vẫn băn khoăn không dứt:

Tôi đến đó và nhận ra rằng cuộc chiến đang xảy ra. Nơi đây thiếu thốn mọi thứ. Và rồi nhiều vấn đề nảy sinh. Do vậy, tôi cần tính hiệu quả trong công việc. Trong suy nghĩ của riêng mình, tôi không dám khẳng định việc cung cấp Coca-Cola cho binh sĩ là một điều đáng giá, ngoại trừ việc như tôi từng nói, là do họ mong muốn, và rằng trong quân đội không nhiều người thích uống rượu, họ cảm nhận được hương vị quê nhà qua sản phẩm Coca-Cola.

Không ai có thể biết trước Coca-Cola lại khơi dậy cảm xúc mạnh mẽ đến như vậy trong quân đội Mỹ. Loại chai, thương hiệu và hương vị quen thuộc của nó chính là nhân tố gợi nhớ sâu sắc về quê hương đối với hàng trăm ngàn người lính đang chiến đấu trên những vùng đất lạ, đối mặt với hiểm nguy hàng ngày. Trong những lý lẽ mà công ty đưa ra trong cuộc vận động hành lang đòi được đối xử công bằng tại Washington, công ty chỉ ra rằng Coca-Cola đã gây được ảnh hưởng sâu sắc, lâu dài và hoàn toàn chân thật đối với những người lính trên mặt trận. Người lính chỉ mong chờ bốn thứ từ quê nhà, đó là thư, thuốc lá, kẹo cao su và Coke.

Một trong những lính Mỹ bị thương đầu tiên trong cuộc chiến là một phi công trẻ tuổi, đến từ thành phố Kansas. Anh chết tại bệnh viện vì đầu bị chấn thương nặng và một chân bị gãy. Yêu cầu cuối cùng của anh là được uống một chai Coca Cola và chỉ huy của anh đã phải bay tới London mua bằng được một chai. Câu chuyện đó cũng chính là lời tường thuật có thật được nhắc lại nhiều lần khi Mỹ can thiệp vào cuộc chiến đang leo thang. Khi Thomforde đặt một nhà máy hoạt động tại thành phố Casablanca đúng lúc để phục vụ Coca-Cola cho những thương binh Mỹ đón Giáng sinh năm 1943, những tin mừng về cuộc chiến của Mỹ cũng xuất hiện trên tờ báo quân đội Stars and Stripes.

Những ngày đầu năm 1944, Thomforde đến Nepal để xây dựng nhà máy đầu tiên, cung cấp Coca-Cola cho các lực lượng tiên phong phục vụ trong mặt trận. Lực lượng quân sự Mỹ bị sa lầy vào cuộc chiến đẫm máu và đầy bom đạn tại mặt trận Monte Cassino, một vị trí cố thủ của phát xít Đức. Đường đến Rome bị kiểm soát nghiêm ngặt, và họ chỉ có thể uống Coca Cola trong các hầm công sự. Những thợ săn ảnh trong nhóm chụp hình chiến tranh đã ghi lại cảnh tượng những người lính Mỹ râu ria xồm xoàm, tay cầm những chai Coke, tươi cười

vui vẻ. Và chỉ vài tuần sau, các báo Mỹ đã đăng các bức hình về những người con của đất nước cùng với loại nước giải khát họ yêu thích trong tay.

Nắm bắt được hiện tượng trên bằng sự nhanh nhạy, họa sỹ Bill Mauldin đề nghị các nhiếp ảnh gia thời chiến nói với những chàng lính bộ binh: "Xin chúc mừng! Anh là người lính thứ 100 chụp ảnh với chai Coca-Cola này. Giờ thì anh có thể uống nó."

Ban đầu, những người lính chỉ được uống hai chai Coca-Cola mỗi tuần và họ nhanh chóng mở thị trường đen, nơi giá loại đồ uống này vượt xa mức 5 xu. Ernie Pyle, phóng viên chiến trường đã gửi về Mỹ một bài báo nhanh kể lại chuyện một sĩ quan đã thu được 1.000 đô-la làm từ thiện khi bán một chai Coca-Cola. Các binh sĩ bắt đầu viết thư cho công ty, kể lại những cảm xúc mà Coca-Cola đã khơi gợi ở họ. Một sĩ quan ở Kansas đã viết thư cho gia đình với những lời lẽ như sau: "Mỗi chúng con chỉ mong mỏi và chiến đấu vì những điều bình thường thôi. Đó là khi cô bạn gái trở về nhà từ hiệu thuốc với chai Coca-Cola trên tay… Người lính nào cũng muốn trở về nhà, mặc lại những bộ đồ trước đây và làm những việc mình đã làm."

Kẻ thù cũng có ý đồ riêng khi coi Coca-Cola như một biểu tượng của Mỹ. Otto Dietrich, tổng biên tập một tờ báo ở Đức, nhận xét: "Mỹ chẳng đóng góp được gì cho nền văn minh nhân loại ngoài việc sản xuất ra kẹo cao su và Coca-Cola," và gọi đó là mối nguy hại. Các đài phát thanh của Nhật cũng cảnh báo: "Với Coca-Cola, chúng ta đã nhập vào đất nước mình những mầm mống bệnh tật từ xã hội Mỹ."

Coca-Cola muốn trở thành một phần trong cuộc chiến Normandy.

Mùa thu năm 1943, đoán trước giai đoạn tiếp theo của cuộc chiến, Phòng Xuất khẩu quyết định để Paul Bacon tới London với tư cách là Đội trưởng Đội kỹ thuật và chuẩn bị cho cuộc giải phóng châu Âu. Bacon rất lo lắng khi phải thực hiện nhiệm vụ ngay lập tức. Nhưng cuộc gặp mặt với Woodruff đã giúp ông vực dậy tinh thần.

Đưa Bacon vào văn phòng của Woodruff, Hayes phác thảo một nhiệm vụ đặc biệt dành cho Bacon. Một vài tuần trước đó, con gái của Thủ tướng Winston Churchill, Mary đã có một

cuộc viếng thăm đầy thiện chí với Fort Oglethorpe, Georgia. Cô chân thành phát biểu trước giới báo chí: "Ở đây, tôi được uống Coca Cola thoải mái và tôi muốn mang Coke về biếu cha tôi". Hayes có ý định nắm lấy cơ hội này để khai thác một hướng tiêu thụ mới. Vì thế, ông tìm cách gửi tặng Thủ tướng Anh một thùng Coca-Cola. Việc này có thể làm cho các luật lệ thời chiến vô hiệu lực. Lúc này, Hayes chỉ dẫn cho Bacon cách thực hiện một cuộc điện thoại trên tư cách cá nhân đến ngôi nhà số 10 phố Downing khi Bacon đến London và làm thế nào để Thủ tướng Churchill nhận thùng Coca-Cola và coi nó như một món quà.

Đầu năm 1944, Bacon bắt chuyến bay sang Anh. Ông bắt đầu vận động hành lang các quan chức quân đội Mỹ và Anh, cố gắng thuyết phục họ nới lỏng những rào cản và cho phép mở rộng việc phân phối Coca-Cola đến các nhân viên phục vụ người Mỹ và Canada ở đây. Bacon đã đạt được một số thành công khi các quan chức của quân đội Mỹ đồng ý phá lệ và cho phép Coca-Cola thiết lập các hoạt động ban đầu tại bệnh viện và trung tâm điều dưỡng, các sân bay quân sự, kho chứa hàng và các trung tâm Chữ thập đỏ.

Sau đó, ngày 27/4/1944, Bacon đem một thùng Coca-Cola và một hộp xì-gà loại La Corona bất ngờ viếng thăm Thủ tướng Anh. Trước khi đến, ông đã khôn khéo thu thập được một số bức ảnh chụp chân dung Thủ tướng Churchill với hy vọng sẽ có được chữ ký của Thủ tướng để dành tặng Woodruff, Farley, Hayes, Curtis và những các nhà lãnh đạo hàng đầu của công ty. Nhưng đáng tiếc ngài Churchill và cô con gái Mary đi vắng và ngày hôm sau Bacon nhận được một lời nhắn lạnh lùng rằng Thủ tướng không nhận một món quà nào mang tính thương mại hay ký tên trong thời chiến. Không nản lòng, Bacon lại quay trở lại vào tuần sau, cố gắng xin được gặp riêng Thủ tướng. Một lần nữa, ông lại nhận được thông báo Thủ tướng đang có cuộc gặp khẩn cấp với Eisenhower, Charles de Gaulle và Tướng Bernard Montgomery.

Cuối cùng, phương án khả thi nhất theo Bacon là sắp xếp để Mary tham dự một buổi làm lễ rửa tội cho một sĩ quan lái máy bay người Mỹ. Đây chỉ là một buổi lễ nhỏ song nó thể hiện một bước đi quyết liệt trong việc thực hiện nhiệm vụ của Bacon. Bacon đã tạo được quan hệ với cơ quan Dịch vụ Trao đổi Quân sự. Tuy nhiên, Ban Hậu cần phụ trách chuyên chở vũ khí

đạn dược và quân nhu phản đối gay gắt việc loại ra bất kỳ việc vận chuyển đồ giải khát nào. Đối với sự xâm chiếm của châu Âu, Bacon yêu cầu trưng thu 400.000 thùng Coca-Cola trong các thùng gỗ, 50.000 pound khí CO2 trong các xilanh, 1.5 triệu nắp chai, 1.800 thùng đá, 5 nhà máy đóng chai và 1 triệu galanh xi rô, tất cả được gói ghém lại mang lên trên bờ. Nhưng viên sĩ quan hậu cần của rạp hát châu Âu không đồng ý.

Khi cuộc đổ bộ D-Day nổ ra, Bacon đang mắc kẹt ở London. Mặc dù đã cố gắng hết sức nhưng ông vẫn không thể thay đổi được quyết định phân biệt các thiết bị nhà máy với quân nhu thông thường. Một tháng sau cuộc đổ bộ lịch sử vào Normandy, Bacon tới Brighton – bờ biển phía Nam nước Anh, tại đây ông đã cố gắng thu xếp được một chiếc tàu và tự vượt eo biển đến Cherbourg.

Sau đó, Eisenhower có những động thái can thiệp. Vị tướng cấp cao của quân đồng minh yêu cầu vận chuyển Coca-Cola qua eo biển bằng phà. Bacon và nhóm của ông lại được giao tới Pháp. Trong những ngày đi quanh vùng Normandy cung cấp Coca-Cola ngay trên chiếc xe trọng tải hai tấn với chiến dịch mang tên "đơn vị rừng sâu", họ đem theo các dụng cụ pha chế để phục vụ binh lính tại chỗ trên chiến trường.

Khi quân Đồng minh giải phóng các thành phố, Bacon và đoàn xe của ông theo sau quân đội Mỹ và bắt đầu tìm kiếm những dấu tích trước cuộc chiến của công ty. Họ tìm được những nhà máy cũ không bị súng đạn tàn phá. Ví dụ ở Rennes, Pháp, họ đã tìm thấy chai Coca-Cola còn nguyên được dùng làm một loại nước khoáng thế phẩm. Bacon vui mừng khi lại được tiếp tục sản xuất Coca-Cola cho quân đội Mỹ. Những nơi khác không may mắn như vậy. Ở Pari, Bacon chứng kiến hoạt động của nhà máy đóng chai Coca-Cola trì trệ chưa từng thấy. Nhà máy đặt tại Rue Felix Faure với một thợ rửa chai, một người phụ trách, và một thợ đóng chai già nua. Mỗi ngày, tổ hợp sản xuất này cho ra đời 150 chai, số lượng không đủ cung cấp cho một tiểu đoàn.

Để đáp ứng nhu cầu của hàng nghìn lính Mỹ đang đổ dồn về thành phố, Bacon hình dung ông cần một nhà xưởng lớn hơn có máy đóng chai mới, năng suất cao. Tại vùng ngoại ô của Puteaux, Bacon tận dụng một ga-ra sửa xe cũ của thành phố để làm nhà xưởng. Với diện

tích thực là 44.000 m2, đây là nơi lý tưởng để lắp đặt các thiết bị công ty gửi sang. Khó khăn duy nhất là không ai biết cần lấy những thiết bị đó ở đâu. Trước đây, các thiết bị cho một nhà máy khổng lồ trị giá 250.000 đô la với một máy phun Meyer-Dumor công suất 35 tấn và một máy đóng chai 60 vòi đã được chuyển đến La Havre nhưng giờ tất cả đều biến mất.

Cuối cùng người ta tìm thấy chiếc máy phun trên bến tàu. Các sĩ quan đã bỏ nó tại đây sau khi kết luận không thể chở vì nó quá nặng. Bacon thu xếp chở chiếc máy sang Paris để lắp đặt tại nhà máy mới. Nhưng vẫn còn thiếu thiết bị đóng chai; vì vậy, Bacon đã cử John Talley đến La Havre. Talley đã tìm ra chiếc thùng bật tung ra và mọi thứ trong đó tràn qua xà lan rơi xuống biển. Chiếc máy lấp trong đống bùn dưới đáy biển cách bờ khoảng 1/4 dặm.

Talley đã huy động được một đội quân nhân lặn tìm chiếc máy. Trong lần tìm kiếm cuối cùng họ đã thấy chiếc máy đóng chai. Một người thợ lặn giải thích với Talley rằng họ nhận ra chiếc máy vì nó chẳng giống bất kỳ thứ gì dưới đáy biển. Thật tồi tệ, chiếc máy đã han gỉ lại càng méo mó vì thiết bị bao ngoài bị hỏng. Tuy nhiên, cuối cùng nó cũng được sửa chữa lại và lắp đặt trong nhà máy mới. Và nhà máy đóng chai mới ở Paris bắt đầu đi vào sản xuất.

Lúc này, quân đội Mỹ và đồng minh đang giành thắng lợi trên khắp các chiến trường. Các nhân viên của Coca-Cola cũng đạt được những tiến bộ đáng kể, tự tin chứng tỏ rằng loại thức uống giải khát của họ luôn có mặt trên các chiến tuyến. Fred Cooke đã hướng dẫn một đoàn gồm 11 chiếc xe tải chở cả một nhà máy đóng chai Dixie vượt mọi nguy hiểm, khó khăn từ Calcutta tới Kunming, Trung Quốc, Miến Điện và các con phố Stilwell, vượt qua những đoạn đường ray chơi vơi trên các sườn núi, vượt qua những cây cầu phao. Trên đường từ Manila về Philippine, Gene Braendle mạo hiểm vượt qua chặng đường dài từ chiến trường Nhật Bản đang trong những ngày ác liệt để cung cấp Coca-Cola cho quân đội Mỹ.

Cái tên Coca-Cola được nhắc đến nhiều khi báo chí tường thuật diễn biến của cuộc chiến tranh. Từ Okinawa, báo chí liên minh liên tục đưa đi những tin tức nóng hổi: “Sáng sớm hôm nay một toán lính Nhật Bản gồm sáu người đã cố gắng đột nhập vào trung đoàn 383 thuộc sư đoàn 96 nhằm phá huỷ một kho chứa đạn. Tuy nhiên, họ bắn nhầm vào một thùng

lớn các chai Coca-Cola. Một lính bộ binh khi phát hiện ra họ đã tức tối bắn chết cả sáu người này," – tin đăng trên một tờ báo ở Wheeing, West Virgina với tiêu đề "Không do dự!"

Tại châu Âu, nhân viên của công ty tranh thủ được lợi thế của quân đội Đồng minh. Xe tăng của quân đội Anh đã giải phóng Brussels ngày 3/9/1944 và một nhóm người của hãng đã gặp được Carl West sau đó vài ngày. Ông vẫn còn giữ 15 thùng Coca-Cola. Bằng cách này, ông đã bảo tồn được thương hiệu ngay từ khi cuộc chiến bắt đầu. Nhờ có các cộng sự cung cấp nguyên liệu, Carl đã phục hồi sản xuất để cung cấp Coca-Cola cho các đội quân.

West cho biết, ông không gặp Max Keith từ khi quân Đức rút chạy. Tại Rhine, nhân viên của Coca-Cola là những người đầu tiên chứng kiến cảnh bom mìn của quân đồng minh oanh tạc các thành phố của Đức. Tại Flankfurt, còn trơ lại khu xưởng bay mất nóc của nhà máy Coca-Cola xung quanh là đống đổ nát. Bacon đến hiện trường và thấy một viên trung uý đang loay hoay bên những thiết bị rồi vận hành được máy móc ở đó. Ở Stuttgart, bom mìn đã phá tung các bức tường của nhà máy. Người ta nhìn thấy hàng nghìn bộ đồng phục của công nhân bị bom đạn bắn tung lên và bám đầy trên các vũng nước xi-rô trên nền nhà.

Tháng 5/1945, khi Đức đầu hàng, thành phố rơi vào tay của quân Đồng minh, Bacon, John Talley và Ward Wells đã mua một chiếc Buick cũ và tiến hành công việc tìm kiếm Max Keith.

Chuyến đi kéo dài ba ngày. Dọc đường đi, chiếc xe bị hỏng và cả đội phải mượn một chiếc xe quân sự bọc thép để tiếp tục cuộc hành trình. Họ tới Essen vào sáng ngày 18/5/1945 và bắt tay vào vận hành nhà máy Coca-Cola cũ nằm trong khu vực tạm chiếm của quân Anh. Tất cả những gì họ nhìn thấy ở đó là một đống đổ nát, chỉ còn trơ lại duy nhất một khung cửa trên đó có ghi một địa chỉ nằm ở ngoại ô thành phố. Trận oanh tạc quá nặng nề khiến họ không thể tìm được đường đi cho đến khi một người dân địa phương vui lòng giúp đỡ.

Bacon không chắc mọi việc sẽ diễn ra như những gì họ mong đợi. Ông biết Keith từ trước chiến tranh. Hai người đã cùng nhau tham gia khóa đào tạo ở New Haven. Với Bacon, Keith như một người bạn thân. Tuy nhiên, những nghi ngờ của công ty về Keith cũng như các hoạt

động trong thời gian chiến tranh của ông đã đến tai Bacon và đồng sự. Quân đội chính thức coi Keith là kẻ thù và ra lệnh nghiêm cấm tiếp xúc với ông. Quan sát viên quân sự của Bacon, Đại tá hải quân Robert Mashburn, chỉ huy chiến dịch Trao đổi Quân sự ở châu Âu đã cảnh báo Bacon không nên trò chuyện với Keith.

Khi gặp Keith từng người lạnh lùng bắt tay ông. "Tôi đã nói Keith," Bacon kể lại, "đừng ngạc nhiên khi chúng tôi hành động lạ lùng. Chúng tôi phải làm theo lệnh."

Bacon yêu cầu được xem sổ sách kê khai số tiền lợi nhuận "khiêm tốn" từng năm khi chiến sự diễn ra. Sau đó, ông cùng đoàn đi một lượt xem xét nhà máy và họ thấy cái hố tránh bom Keith đào xuyên tới sườn đồi.

Trước khi rời đi, Bacon nói với Keith rằng công ty sẽ thu hồi các nhà máy đóng chai của ông và cho xây dựng lại để sản xuất Coca-Cola phục vụ các đội quân Mỹ. Nếu Keith muốn hợp tác, công ty rất hoan nghênh nhưng vì ông là người Đức nên Keith sẽ không còn được giữ vai trò quản lý.

Với vị thế cao trong nước Đức thời chiến, Keith phần nào hiểu sự cảnh giác của công ty. Chính vì thế, thay vì nổi giận và phản đối kịch liệt, Keith nhẹ nhàng lùi lại, kéo dài khoảng cách với những người đồng nghiệp.

Jimmy Curtis cũng có chuyến đi tới Frankfurt với hy vọng sẽ được gặp Tiến sĩ Oppenhoff, luật sư người Đức của hãng. Sự nghi ngờ càng tăng lên khi ông ta không thể sắp xếp cho Curtis một cuộc gặp. Curtis cho rằng rất có thể Keith và Oppenhoff cố tình né tránh mình.

Cuối cùng, công ty đã cử một điều tra viên đến Đức xác minh bản báo cáo thời chiến của Keith. Cuộc điều tra đã cho những kết quả khá bất ngờ. Keith không phải là Đảng viên Đức Quốc xã. Thực tế, ông và Oppenhoff đã chống đối khi bị ép gia nhập Đảng Quốc xã và phải chịu rất nhiều hình phạt khắc nghiệt.

Khi chiến cuộc mở màn, tài sản của công ty nằm dưới quyền quản lý của chính phủ, hãng Afri-Cola đã đề nghị được tiếp quản tất cả các tài sản này, khiến hoạt động của Coca-Cola ở

Đức bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Tuy nhiên, Keith và Oppenhoff đã có những biện pháp can thiệp và thuyết phục được Reichskommissar để họ tiếp tục xử lý các công việc của Coca-Cola. Hai người đã bị ép cung cấp danh sách các thành viên đứng đầu ban giám đốc công ty lên Đức Quốc xã. Tuy nhiên, Keith và Oppenhoff đã từ chối làm việc này.

Bản kết luận điều tra còn cho hay Keith hoàn toàn đủ khả năng sản xuất Fanta dưới danh nghĩa cá nhân và thu lợi cho riêng mình, tuy nhiên ông vẫn xác định đó là công việc kinh doanh của Coca-Cola. Ông cẩn thận bảo vệ tài sản của công ty. Còn Oppenhoff bí mật bảo quản một tập tài liệu quảng cáo dưới một căn hầm bí mật ở Wurzburg. Nhờ có ông, thương hiệu của Coca-Cola vẫn được bảo tồn trên các nước bị quân Đức chiếm đóng. Và nhờ có Keith, rất nhiều nhân viên Coca-Cola ở các nước này được giải cứu.

Điểm ấn tượng nhất về lòng trung thành của Keith là sự khéo léo của ông khi duy trì hoạt động của nhà máy đóng chai suốt thời gian quân Đồng minh nã súng vào Đức. Tòa nhà Essen bị phá huỷ và được xây dựng lại tới lần thứ 3, 49 nhà máy khác của công ty cũng đều bị tàn phá tồi tệ như nhau. Keith đã thu xếp cho công nhân ở các nhà máy đó di dời một chiếc máy đóng chai và bảo quản nó trong một “nhà lánh nạn” nằm ở ngoại ô thành phố.

Với những thông tin có trong tay, Curtis kết luận hoạt động của Coca-Cola ở Đức “tốt đẹp hơn chúng ta dự đoán”.

Khi những gì Keith làm được làm sáng tỏ, các nhà điều hành cảm thấy xấu hổ về sự nghi ngờ của họ với ông. Công ty khôi phục lại vị trí trước đây của Keith và giao cho ông toàn quản lý hoạt động của các chi nhánh ở Đức.

Keith hăng hái quay trở lại với công việc, tu sửa lại nhà xưởng, thu lượm vỏ chai, két gỗ cũng như các thiết bị khác. Ông giao nhiệm vụ cho các nhân viên giúp đỡ các đồng nghiệp mới vận hành máy móc và cất trữ hàng hoá trong kho. Không bao lâu sau, ông đã xuất ra hàng nghìn két Coca-Cola mỗi ngày, đủ sức làm tan cơn khát của binh lính Mỹ.

Khi chiến tranh kết thúc, Coca-Cola đã có tới 63 nhà máy đóng chai ở nước ngoài, kéo rộng đến tận Ai Cập, Ai len, Iran, Tây Phi và New Guinea.

Văn phòng xuất khẩu đã vay 5,5 triệu đô-la để đầu tư vào các công ty liên doanh. Xét trên nhiều khía cạnh, đây được xem là một động thái đầu tư thông minh nhất từ trước đến nay. Sau một thời gian dài thiếu Coca-Cola, các binh sĩ đã được tiếp tục thưởng thức loại nước giải khát này. Tạp chí American Legion đã tiến hành điều tra và kết luận, lính Mỹ thích uống Coca-Cola hơn Pepsi. Coca-Cola có vị trí vững chắc trong cuộc sống của người dân Mỹ và mối dây gắn kết chặt chẽ này như thể sự gắn kết của những ngôi sao và đường sọc trên lá cờ.

Tuy nhiên, chuyến phiêu lưu và vinh quang của những năm chiến tranh không thể giúp công ty giải quyết những khó khăn trong kinh doanh vốn dĩ đang ăn mòn thành quả của công ty trên thị trường Mỹ. Khi thua trong vụ kiện Pepsi, Bill D'Arcy đã viết một lá thư cảnh báo: "Chúng ta đang bắt đầu một nền công nghiệp mới – một nền công nghiệp mà chúng ta sẽ phải cạnh tranh trong xã hội hiện đại và đông đúc."

Trước khi chiến tranh kết thúc, Price Gillbert con, một thành viên trẻ tuổi và tài năng nhất công ty đã viết một bản báo cáo chỉ trích Woodruff và các thành viên của Phố Plum đã bỏ qua thực tế mới. Theo Gillbert, chỉ có hoang tưởng mới cho rằng Coca-Cola có thể tồn tại trước thách thức của Pepsi và các hãng cola khác bằng việc trung thành với chính sách từ trước đến nay, "khi công ty chưa có một đối thủ thật sự nào."

Là con trai của một trong những nhà đầu tư đầu tiên của Ernest Woodrufff, Gillbert nắm trong tay số lượng cổ phiếu đủ lớn để biến ông trở thành một tỷ phú. Bản báo cáo được Gillbert viết với sự tức giận trước nguy cơ bị mất một số tài sản đáng kể. Ngay khi Pepsi bắt đầu bán sản phẩm với giá cạnh tranh chỉ bằng một nửa giá Coca-Cola, Gilbert đã nhận định, cổ phiếu của Coca-Cola trên thị trường đang bắt đầu chững lại và xu hướng này đe dọa việc tăng thị phần của hãng trên thị trường. Cho đến lúc này, phản hồi duy nhất của công ty là quảng cáo Coca-Cola là một sản phẩm hàng đầu. Song vấn đề là ở chỗ có nhiều người không quan tâm đến điều đó. Họ luôn muốn mặc cả cho dù đó có là sản phẩm cao cấp nhất đi nữa.

Gillbert lập luận: "Việc tăng tính cạnh tranh là cần thiết, nó giúp chính chúng ta. Mỗi khi chúng ta bán được một chai, chúng ta có một khách hàng mới hoặc khi chúng ta dạy cho

một người cách uống Coca-Cola nghĩa là chúng ta đang giúp đỡ họ và giúp đỡ chính chúng ta”. Đây là cách để giữ niềm tin của khách hàng đối với Coca-Cola. Gillbert nói tiếp: “Nếu mọi người nói họ thích uống các loại nước giải khát khác hơn, quả thực có nhiều điều chúng ta cần lo lắng.”

Công ty cũng không có chút đồng cảm nào với khách hàng là các bà nội trợ, Gilbert tiếp tục. Khi bán một chai 6 ounce, công ty đã gián tiếp truyền đi thông điệp: “Dù bà muốn mua bao nhiêu, mỗi lần mua, bà chỉ có thể mua một chai 6 ounce. Bà có thể muốn mua 5 gallon cho bữa tiệc của cô con gái nhưng bà sẽ phải mua hàng trăm trai để có được số lượng đó.”

Gillbert cho biết thêm, hai két gỗ chứa 48 chai Coca-Cola nặng khoảng vài chục pound. Lái xe của công ty phải xếp hàng hoặc bốc dỡ hàng lên xe tải và đa số họ đều khỏe hơn những người bán hàng. Liệu công ty có cho rằng các bà nội trợ có đủ sức lực để làm công việc bốc vác đó không? Vì sao công ty không sản xuất những chai lớn hơn? Vì sao không phải là những cái can Coca-Cola? Chúng ta đang nói với khách hàng: “Khi bạn thưởng thức Coca-Cola, bạn phải uống 6 ounce, không hơn, không kém cho dù bạn đang nóng, đang mỏi mệt hoặc đang khát tới mức nào. Không giống như khi bạn uống cà phê hay trà hoặc sữa hay bất kỳ thức uống nào khác, với Coca-Cola chỉ là 6 ounce, hoặc là uống hoặc là không. Với số lượng hạn chế trong khi giá thành cao, những điều này trở thành vấn đề nổi cộm và gây bất lợi cho hãng.”

Phần thưởng cho bài phát biểu thẳng thắn của Gillbert về nhược điểm của Coca-Cola là sự trục xuất khỏi ban giam đốc công ty. Ông vẫn có văn phòng riêng, và mức lương như trước đây, nhưng không còn trọng trách gì, và không bao lâu sau, Gillbert bỏ việc. Không cần phải đưa ra hình phạt tương tự, các nhân viên khác trong công ty cũng rút ra được bài học rằng lòng vị tha của Woodruff đối với những lời chỉ trích và mong muốn thay đổi của các thành viên trong công ty có giới hạn nhất định. Khi một người bạn của Wooduff là Louis Marx khuyên ông nên phát triển các loại hương liệu mới như “Cola hương đậu” hoặc “Cola hương cam,” Woodruff đã trả lời, ông không thấy có lý do gì để sản xuất hương liệu mới. Woodruff cho rằng với nỗ lực tương tự, ông có thể bán được gấp 10 lần doanh số Coca Cola hiện tại.

Khi Marx nhẹ nhàng trách, một người đàn ông thành công đôi khi phải biết bỏ qua cái cũ, thiết lập những phương thức mới thì Woodruff trả lời đanh thép: “Tôi không đồng ý!”

Đối với việc sản xuất chai Coca-Cola cỡ lớn, Woodruff cược rằng các nhân tố kinh tế sẽ cho phép ông tiếp tục bán những chai 6 ounce với giá 5 xu trong khi Pepsi và các hãng giải khát khác bắt đầu cảm thấy khó khăn khi phải bán những chai 12 ounce với cùng mức giá. Một buổi chiều trong những ngày cuối cùng của cuộc chiến tranh, khi chơi golf với hai thành viên trong hội đồng quản trị, Woodruff nhận được gợi ý về việc sản xuất loại chai Coca-Cola lớn. Woodruff nói: “Thật nực cười! Các ông không thấy Pepsi, Royal Crown và các hãng khác đang đối mặt với tình trạng phá sản sao?”

Nếu cho rằng Woodruff không chịu đối mặt với tương lai thì đó quả là sai lầm. Ngược lại, ông đang nỗ lực để tìm ra những hướng đi mới. Một ngày, ông đã khiến các nhân viên ngạc nhiên khi dự báo thẳng thừng rằng chỉ trong vòng 25 năm nữa, đội ngũ nhân viên bán Coca-Cola ở nước ngoài sẽ lớn gấp nhiều lần đội ngũ bán Coca-Cola ở Mỹ. Theo ông, đó là điều hoàn toàn có thể hiểu được khi so sánh giữa một thị trường rộng lớn với 2 tỉ người tiêu thụ và thị trường trong nước. Tuy nhiên, cũng như trước đây, vấn đề là làm thế nào tiếp cận được số khách hàng này lại làm dấy lên những cuộc tranh cãi gay gắt trong công ty. Và như mọi khi, những tranh cãi như vậy lại được đơn phương giải quyết bằng những phán quyết sắt đá của Woodruff.

Năm 1939, khi mẹ ông qua đời, Woodruff cố gắng chia sẻ bớt những công việc hàng ngày cho Arthur Acklin. Một thời gian sau, khi mắc chứng suy nhược thần kinh, ông tạm thời giao lại chức chủ tịch và chỉ dành thời gian theo dõi, bình luận những quyết sách của Acklin. Căn bệnh suy nhược buộc ông phải nghỉ ngơi, tĩnh dưỡng một thời gian dài và tạm thời từ chức. Khi chiến tranh kết thúc, Woodruff quay lại đảm đương vị trí cũ và giám sát mọi hoạt động của hãng. Lúc này, ông đã 55 tuổi. Ông lo lắng tìm một người kế vị xứng đáng, tuy nhiên chính ông vẫn chưa sẵn sàng và cũng chưa thể từ bỏ công việc điều hành ngay lập tức.

Mizell, Giám đốc kinh doanh của hãng Emory và cũng là một người bạn của Woodruff cảnh báo rằng ông sẽ không bao giờ tìm được người thay thế như mong muốn bởi ông đang cố

kiếm tìm phiên bản của chính ông trong những năm trẻ tuổi. Mặc dù Woodruff chối bỏ sự thật này, nhưng điều đó thể hiện trong cách làm việc của ông. Một trong những câu chuyện mà Woodruff rất thích kể lại là khi ông ăn tối và nhâm nhi cùng L. F. McCollu của công ty Continental Oil. Nửa đùa, nửa thật, McCollum ngỏ ý muốn thay thế vị trí của ông. Woodruff nói: "Tôi sẽ thuê anh." Nhưng sau đó, khi McCollum cho biết ông sẽ đưa ra các quyết sách như thế nào và sẽ nỗ lực ra sao, Woodruff lắc đầu: "Anh bị loại."

Khi tìm kiếm người chèo lái mới cho hãng, Woodruff thật sự mong mỏi một nhà điều hành có khả năng độc lập, quyết đoán chứ không phải là một con rối. Không một ai biết điều này, nên một số người tìm cách dùng mánh khóe, trong khi số khác lại nịnh nọt, tâng bốc Woodruff. Một luật sư cũng có ít nhiều danh tiếng tên là Bill Hobbs còn cố gắng dùng cả hai cách trên. Ngày 5/5/1946, Woodruff đã làm cả hãng Coca-Cola choáng váng khi chọn Bill Hobbs làm chủ tịch mới.

Nói đơn giản, con đường đi tới đỉnh cao của Hobbs là không hề chính thống.

Trong những năm 1930, ngành công nghiệp dầu bông vải và phân bón dưới sự điều hành của gia đình bên vợ Woodruff ở Athens, Georgia bị thua lỗ tới 10 nghìn đô-la mỗi tháng và nhanh chóng đi đến phá sản. Lo lắng giải cứu và duy trì kế sinh nhai của gia đình bên vợ, Woodruff đã cử Hughes Spalding giải quyết các công việc của công ty.

Tham gia công ty của gia đình Hodgson với tư cách là giám đốc giám sát, Spalding nhanh chóng phát hiện ra mớ bòng bong. 1/10 cổ phiếu của công ty được niêm yết nhân danh Chúa – đây là khoản đóng góp của gia đình Hodgson cho nhà thờ Baptist, và dường như các hoạt động của gia đình này đều xuất phát từ lòng trung thành với Chúa. Ned và Harry Hodgson hạ giá thành phân bón, cho bán chịu và hiếm khi thu về được số tiền đó.

Với việc ngân hàng công thương ở Athens và Atlanta từ chối không cho hoàn mới số nợ của công ty, Woodruff và Spalding quyết định cách duy nhất để duy trì hoạt động của Hodgson là khai thác nguồn tài chính mới từ chính phủ liên bang. Dưới tác động của Woodruff, gia đình Hodgson đã có được số vốn vay từ văn phòng của Công ty Tài chính Tái thiết (RFC) ở

Atlanta. Họ đã lật ngược tình thế. Sau đó, Spalding tới Washington. Tại đây, ông gặp Bill Hobbs, một luật sư trẻ tuổi, có tài của RFC. Không chút om xòm, công ty hợp doanh của Hodgson nhanh chóng được vay số tiền 450 nghìn đô la trong năm năm.

Để tỏ lòng biết ơn và cũng để chắc chắn hơn nữa về khoản vay với RFC sẽ được thu xếp ổn thỏa trong vài năm tới, Spalding mời Hobbs tới Atlanta gia nhập King & Spalding. Hobbs là một người có triển vọng và ngay lập tức, Spalding dành trọn sự tín nhiệm và yêu quý vào Hobbs.

King & Spalding quản lý nhiều công việc của Coca Cola và hưởng một mức lương lớn, tương xứng với công sức họ bỏ ra. Với hy vọng phát triển mối quan hệ, Spalding thuyết phục Woodruff thuê Hobbs làm luật sư cho văn phòng luật của công ty. Với vị trí như vậy, Hobbs sẽ bảo vệ được tính pháp lý trong hoạt động của công ty.

Hobbs đã tạo được ấn tượng ban đầu tốt đẹp nhất với vai trò thư ký của văn phòng Luật. Hobbs cũng để lại hình ảnh tốt đẹp trong mắt Woodruff. Howard Kurtz, một phụ tá của Woodruff nhớ lại: "Hobbs là một người biết lắng nghe và thẳng thắn mà nói, Hobbs là một kẻ rất biết nịnh. Woodruff thích cậu ta và Hobbs coi đó là một lợi thế."

Một luật sư còn nhận xét Woodruff như một thứ đồ trang trí sau những lời tán dương của Hobbs. Một người cháu trai của Woodruff còn nói thẳng: "Có những người biết phải làm như thế nào (chỉ Woodruff), lại có những kẻ lợi dụng lòng tốt và thiện chí của người khác, những kẻ lẻo mép và có những kẻ muốn được vươn cao chỉ bằng những lời lẽ mồm mép ấy". Người cháu này tin rằng Hobbs là một trong những kẻ đó. Chỉ trong một năm thôi, Woodruff đã đưa Hobbs lên làm phó chủ tịch công ty và Chánh văn phòng luật của hãng với quyền tổ chức lại mọi hoạt động của văn phòng.

Có những dấu hiệu trục trặc ngay từ ban đầu. Trong vai trò là người nắm quyền, Hobbs làm mất lòng nhiều người. Ông giao cho phụ tá của mình là Kurtz mở tất cả các thư từ của văn phòng, thậm chí cả những lá thư gửi cho các luật sư khác. Không giống như con người được thể hiện trước Woodruff, Hobbs thể hiện bản tính độc ác với cấp dưới. Ralph Hayes cẩn

trọng đánh giá Hobbs, gọi ông ta với biệt danh là "Legree " với ý mỉa mai, chế nhạo. Nhiều lãnh đạo cấp cao trên phố Plum chứng kiến cảnh Hobbs được thăng cấp với sự lo ngại, và điều này càng được củng cố khi Hobbs gọi họ là "những kẻ đáng khinh cổ lỗ".

Mặc dù vậy, ở một khía cạnh nào đó, Hobbs đã có những thành công đáng kể. Trách nhiệm của Hobbs là cắt bớt những chi phí của Văn phòng Luật. Và Hobbs đã làm được điều đó. Sau sai lầm trong quyết định khởi kiện Pepsi, Woodruff nhận định, công ty không cần phải tiếp tục duy trì chính sách hiếu chiến trên phương diện pháp luật. Không bao lâu sau, John Sibley từ chức Luật sư trưởng, vị trí của ông được một thành viên của King & Spalding là Pope Brock thay thế. Brock cam kết sẽ giảm chi phí hoạt động của văn phòng. Brock chỉ trích Silbley đã đặt Coca-Cola vào một cuộc chiến tranh chấp thảm hại nhất từ trước đến nay trong lịch sử". Brock che giấu một số lời kêu gọi của công ty, cho rằng chúng vô ích và Hobbs đã nhìn thấy trước kết cục cắt giảm nhân viên khi quy mô văn phòng bị thu hẹp.

Khi sự tín nhiệm của Woodruff dành cho Hobbs tăng lên, một số người đứng đầu công ty đã cảnh báo ông rằng cần phải từ từ, không nên nóng vội và nên kiểm tra khả năng của Hobbs kỹ càng hơn. Tuy vậy Woodruff bỏ qua và nhanh chóng tạo cho Hobbs bàn đạp, đưa Hobbs lên làm Giám đốc phụ trách Xuất khẩu năm 1945. Lại một lần nữa xuất hiện những dấu hiệu nguy hiểm đối với công ty. Trong suốt đợt thanh tra các cơ sở hoạt động của công ty ở châu Âu, Hobbs khiến Paul Bacon và các nhà giám sát kỹ thuật ngạc nhiên khi phàn nàn có quá nhiều quảng cáo Coca-Cola trên các tổng đài thông tin và các lối ra vào của khu căn cứ quân sự – những nơi Coca-Cola phép được tiêu thụ.

Bacon là người được công ty bổ nhiệm phụ trách hoạt động của công ty ở Paris, làm việc ngày đêm để lắp đặt các máy giữ lạnh chứa đầy Coca-Cola cho các cửa hàng cắt tóc, các gara, nhà chứa máy bay, cửa hàng quân nhu, các quán ăn nhẹ, nơi chú chân của binh lính và trường học. Ông cho phủ kín hình ảnh, poster của công ty với suy nghĩ chúng sẽ góp phần mang đến cho quân sỹ cảm giác thân quen như ở quê nhà đồng thời đem lại lợi ích cho công ty. "Hobbs cho rằng có quá nhiều quảng cáo khiến ông ta cảm thấy xấu hổ," Bacon nhớ lại, "Ông ta cho rằng vai trò của chúng là quá lớn và chúng tôi nên kìm lại chút ít." Lời chỉ trích

nhắc đến Bacon như một kẻ dị thường và xuất phát từ một người của Coca-Cola. Tuy nhiên, Bobbs vẫn kiên quyết từ chối thực hiện yêu cầu gỡ bỏ các bảng quảng cáo của Hobbs.

Hobbs và Bacon còn mâu thuẫn trong một vấn đề khác. Nhiều người trong nhóm của Bacon muốn ở lại châu Âu và hy vọng sẽ được cấp quyền sản xuất Coca Cola đóng chai để cung cấp cho một thị trường khổng lồ nổi lên sau khi các cuộc chiếm đóng kết thúc và các hàng rào kinh tế được dỡ bỏ. Bacon đã áp dụng hoạt động nhượng quyền tại khu vực Paris và các vùng ngoại ô và theo thông tin từ phố Plum, đề nghị của nhóm ông đã được đưa lên bàn xem xét. Nhưng hoạt động mở rộng sẽ rất tốn kém. Biết được số vốn cần phải có là bao nhiêu, Coca-Cola lập tức kêu gọi các đơn vị được nhượng quyền trả trước 1 đô-la cho mỗi khách hàng trong khu vực, vượt xa con số khiêm tốn mà các thành viên của Bacon có trong tay. Thay vì nhẹ nhàng, Hobbs lạnh lùng đặt ra câu hỏi: “Ông sẽ lấy ở đâu ra 6 triệu đô-la đây?” Và Bacon – người luôn hết lòng phục vụ cho lợi ích chung và dũng cảm đưa công ty vượt qua những khó khăn của thời chiến – không bao giờ tha thứ cho sự coi thường đó.

Woodruff không tỏ dấu hiệu nào cho thấy, ông bận tâm đến những điềm xấu này. Khi Hobbs từ New York trở về sau chuyến đi châu Âu mùa xuân năm 1946, Woodruff gọi điện cho Hobbs và hỏi: “Cậu đã sẵn sàng chứ?” Ở vào độ tuổi 42, mới chỉ có chưa đầy bốn năm kinh nghiệm và không có một chút kiến thức nào về marketing và bán hàng, Hobbs chính thức trở thành chủ tịch mới của Coca-Cola.

Nhận thấy sự tức giận và lo lắng của các nhà lãnh đạo cấp cao đối với Hobbs, Woodruff từng bước khẳng định sự chọn lựa của ông đã chắc chắn và không thay đổi. Ông rời Atlanta thực hiện một chuyến đi dài tránh mọi lời phàn nàn cũng như những yêu cầu thay đổi quyết định. Bằng một động thái rất láu cá, Woodruff nhờ Burke Nicholson, Phó chủ tịch Coca-Cola giúp tìm một đôi ủng đế cao su, cỡ số 9 để dùng cho chuyến đi câu cá. Đây chính là một cách hạ thấp Nicholson và tuyên bố với ông ta cũng như tất cả những ai phản đối quyết định của ông: Hobbs sẽ giải quyết những vấn đề quan trọng của công ty trong khi họ chỉ đảm nhiệm các công việc lặt vặt.

Về phần mình, Woodruff kìm nén mong muốn tham gia các công việc của công ty, ít nhất là trước mắt. Mặc dù có chút e ngại, nhưng ông vẫn dành cả mùa hè và gần hết mùa thu để nghỉ ngơi trong khi Hobbs bắt đầu thiết lập quyền điều hành công ty. Woodruff cũng yêu cầu bộ phận truyền thông trong công ty tạo tâm điểm cho Hobbs. Ông nói: "Các bạn biết đấy, tôi đã nghỉ hưu." Một mẩu tin được in trên cột tin tức của Hedda Hopper sau đó đã gọi Hobbs là "Ngài Coca-Cola" – một tuyên bố vội vàng và lố bịch.

Con phố Plum chìm ngập trong không khí do dự và cảnh giác khi Hobbs và những lãnh đạo cấp cao vờn quanh nhau. Báo cáo lại với Woodruff sau khi tham dự buổi họp tài chính, Harrison Jones một lần nữa khẳng định các giám đốc khác sẽ khó lòng hợp tác cùng Hobbs.

Cảm thấy Hobbs đang gặp rắc rối, Woodruff tiến hành một bước đi bất thường khi phát biểu chính thức tại một buổi họp bán hàng của công ty. Đứng trên bục phát biểu gần một tiếng đồng hồ tại câu lạc bộ Country Brookhaven, Woodruff hăng hái phát biểu về Coca-Cola và sau đó ông quay sang Hobbs, nói không chính thức: "Xin lỗi cậu, không phải tôi đang nói lời từ biệt cuối cùng. Tôi vẫn hy vọng được làm việc ở đây trong thời gian dài. Tôi sẽ nói cho cậu một bí mật – đó không chỉ là bí mật cho riêng cậu nhưng cuộc đấu tranh khắc nghiệt nhất mà tôi đang chịu đựng đó là rèn luyện bản thân và cố gắng điều hành công việc kinh doanh. Công việc ấy, như tôi từng nói với cậu, đã được chuyển giao cho ông Hobbs…"

Một số người lắng nghe từng lời của Woodruff song có những người lại cảm thấy hoài nghi. Nếu Hobbs đang làm tốt, tại sao Woodruff phải nói thẳng với Hobbs như vậy? Và nếu Woodruff hài lòng với Hobbs, tại sao ông lại nói, ông đang phải chịu đựng một cuộc chiến? Bài diễn văn tạo ra những hiệu quả đối lập lạ kỳ. Mặc dù Woodruff một lần nữa tái khẳng định, Hobbs sẽ tiếp tục vai trò chủ tịch song có vẻ như ông cũng đang chuẩn bị một sự thu nạp mới khi nhận ra sự chọn lựa Hobbs là một sai lầm. Với cá nhân Hobbs, bài diễn văn chứng tỏ vị trí hiện tại của ông ta đang lung lay, nó cho thấy trọng trách của Hobbs có giới hạn và còn bị đặt nhiều nghi vấn, và rằng những quyết sách của Hobbs có thể gây những thắc mắc, thậm chí có thể là đổ vỡ.

Woodruff đã kết thúc giai đoạn “đày ải” và bắt đầu đi lại trên tầng bốn của tòa nhà trên phố Plum, với điếu xì-gà trên môi, quan sát các phòng làm việc và để ý mọi người. Ông thể hiện phong thái uy nghi của một ông chủ, một con người đầy kinh nghiệm. Hình ảnh đó khiến Hobbs biến thành một đứa trẻ đầy nhu nhược.

Nhận thấy sự hiện diện trở lại của mình làm cho ảnh hưởng của Hobbs suy yếu, Woodruff hỏi ý kiến bạn bè và các cố vấn, nhưng tất cả đều cho rằng ông đã làm đúng. Sau hai thập niên, đây là lần thứ hai các thành viên chủ chốt của công ty phụ thuộc vào đường lối của Woodruff và Woodruff hạnh phúc chào đón niềm tin cậy ấy.

Joe Jones nhớ lại: “Sai lầm của Hobbs là không phối hợp với Woodruff. Hoàn toàn bình thường khi Woodruff gọi cho Hobbs mỗi ngày. Ông rất mong biết được tin tức của Hobbs song chuyện đó đã không xảy ra.”

Cuối cùng, Hobbs trở nên sợ hãi và vì thế thường có những quyết định ngớ ngẩn. Một lần, khi Ralph Hayes đến gặp Hobbs với ý tưởng cho chiến dịch quảng cáo mới anh đã giận dữ nói với Hobbs: “Ông là người cầm trịch ở đây nên tôi nghĩ ông phải đưa ra một quyết định hoặc là tán thành hoặc là bác bỏ chứ không phải vứt bỏ rồi mặc xác cho đến khi sự việc bế tắc.”

Nhiều tháng trôi qua, sự chịu đựng của Hobbs đối với Woodruff trở thành một nỗi hoài nghi trong suy nghĩ của toàn công ty. Một đêm trên chuyến đi tới New York, Hughes Spalding chứng kiến không khí bực dọc căng thẳng khi trong bữa tối Woodruff và Hobbs uống say và có một cuộc khẩu chiến nặng nề. Khi Hobbs bực tức chửi thề, Spalding, lo sợ rằng người mà ông từng bảo trợ là kẻ “ăn cháo đá bát”. Sáng ngày hôm sau, Woodruff không nhớ rõ những gì đã xảy ra nên hỏi lại Spalding: “Hắn đã nói gì với tôi vậy?”. Spalding chỉ đáp: “Tôi không biết”. Một cơn giận tức thì được chặn lại nhưng rõ ràng hình ảnh của Hobbs không còn tốt đẹp trong mắt Woodruff.

Có lẽ, thay thế Hobbs là giải pháp đơn giản nhất. Thế nhưng, Woodruff vẫn còn do dự thừa nhận những sai lầm của Hobbs, nhất là lại ngay sau sự ra đi của Acklin. Ông căm ghét việc sa

thải một ai đó. Hình ảnh của ông lúc này đích thị là một ông chủ tịch già yếu. Ông ngại sự thay đổi. Woodruff muốn giữ hình ảnh vốn có của Coca-Cola trong suốt 60 năm qua, vẫn hương liệu cũ, kích cỡ chai cũ, giá cả cũ và hình ảnh không có gì thay đổi. Một đội ngũ quản lý cẩn trọng là điều kiện mấu chốt để thành công. Vì thế, sự ở lại của Hobbs là một sự lệch lạc.

Công ty lún sâu vào tình trạng khập khễnh với những hậu quả đau lòng. Không thể chịu đựng thêm, cảm giác bị yếu thế với tư cách là một phó chủ tịch, một buổi sáng, Ralph Hayes nói riêng với Woodruff rằng ông muốn từ bỏ công việc. Ben Oehlert cũng rời công ty. Coca-Cola phải đối mặt với những thách thức khó lòng vượt qua về sản xuất, thu mua, mở rộng thị trường bên ngoài, tiếp thị và quảng cáo. Oehlert phê phán Woodruff bỏ qua ý kiến của công ty, phủ nhận những người từng nỗ lực vì công ty trong suốt thời chiến để đưa một kẻ chẳng biết gì lên làm chủ tịch công ty.

Và rồi, thêm một sự ra đi nữa của Alfred Steele, Phó chủ tịch đầy tài năng phụ trách kinh doanh của Coca-Cola ở New York. Steele từ bỏ Coca-Cola tới làm việc cho Pepsi.

Al Steele là một người có năng lực trong ngành quảng cáo. Dường như mọi điều ở anh đều gây ấn tượng, từ trang phục, cặp kính dầy cộp đến cái khuy áo to kệnh gắn trên ve áo, thậm chí cả khe hở giữa những chiếc răng cửa. Anh rất thân thiện với mọi người và thích đập một cái thật mạnh vào lưng họ khi gặp mặt. Không khí quá câu nệ của Coca-Cola khiến sự suồng sã của anh trở nên lạc lõng như thể tội lỗi. Và những thành tích xuất sắc của anh cũng chịu chung cảnh ngộ.

Khi còn trẻ, Steele từng làm việc trong rạp xiếc và ông luôn nói với các bạn trẻ trong công ty rằng tất cả những mánh lới nghề nghiệp ông học được đều bắt nguồn từ thời gian ông làm việc ở đó. Ông giải thích, chiếc bàn bán vé vào rạp cao như vậy là để khán giả tới mua vé không nhìn thấy. Nếu họ trả một tờ 20 đô-la, người bán vé sẽ lấy vé và đặt một lượng tiền thừa nhỏ ở một bên, còn lại tờ tiền thừa 10 đô-la sẽ được đặt riêng ở một chỗ mà khán giả thường không để ý. Nếu khán giả quên số tiền thừa đó, nghiễm nhiên nó được giữ lại. Câu

chuyện Steele kể khiến nhiều người tổng kết được lý thuyết kinh doanh của Steele. Theo họ, với Steele, chuyện ăn cắp nhỏ con cũng là một nghệ thuật.

Steele là người gốc Nashville lớn lên trong môi trường thực dụng ở Tokyo, Manila, London và các thành phố khác – những nơi ông cụ thân sinh của ông, một thư ký quốc tế của YMCA, đặt chân đến. Sau khi tốt nghiệp đại học, Steele làm một vài công việc trước khi nhận ra sở trường kinh doanh của mình. Khi còn là nhân viên kinh doanh trẻ tuổi cho Công ty Union Bed & Spring, ông đã sáng chế ra một thiết gọi là "Sono-Meter" – thiết bị dùng để đo năng lượng mất đi khi chúng ta ngủ trên một chiếc đệm chất lượng không tốt. Các nhân viên của Union đã thu lời gấp 80% trong chín tháng sau khi đưa Sono-Meter vào sử dụng và sự nghiệp của Steele bắt đầu khởi sắc. Ông lao vào ngành quảng cáo và cuối cùng tham gia hãng D'Arcy với tư cách uỷ viên ban quản trị phụ trách kế toán của Coca-Cola.

Steele dần dần được Woodruff để ý và năm 1943, ông được cử tới văn phòng của D'Arcy ở New York với nhiệm vụ vực dậy hoạt động quảng cáo đang trong thời kỳ ảm đạm của công ty. Một tối, khi Steele đang lang thang đi về khách sạn Savoy Plaza, ông nhìn thấy Morton Downey, một ca sĩ giọng nam cao nổi tiếng, từng là một nhà nghệ thuật đắt giá nhất ở Mỹ, đang hát ở tiền sảnh. Downey đang tìm kiếm tài trợ cho hoạt động biểu diễn của mình, và Steele nhanh chóng chớp thời cơ.

Steele đưa Woodruff vào thế giới của một New York hào nhoáng, quyến rũ trong thời gian chiến sự. Woodruff và Downey cùng hãng sản xuất của Downey là Sonny Werblin nhanh chóng trở thành bằng hữu. Hài lòng với những cố gắng của Steele, Woodruff chính thức tuyển ông và cử ông làm phó chủ tịch phụ trách các hoạt động quảng cáo và xúc tiến kinh doanh của công ty ở New York. Steele bắt đầu tổ chức các cuộc họp bàn về kinh doanh và triệu tập các nhà buôn Coca-Cola, tổ chức sản xuất. Tất cả những động thái đó đã tạo ra những quảng cáo chất lượng khiến mọi người đều phải kinh ngạc. Một năm sau tại Atlanta, Steele đã tổ chức cuộc trưng bày sản phẩm Coca-Cola với hình ảnh minh họa về chuyến du lịch vòng quanh thế giới. Các du khách từ con thuyền Pan Am đặt chân tới đây có cơ hội khám phá thế giới Coca-Cola đa dạng, đẹp tuyệt vời trong đó có những ngôi nhà lợp mái với

các cô gái xinh đẹp đang phục vụ Coca-Cola, bên cạnh là một ban nhạc chơi các bản nhạc miền quê. Người ta ngạc nhiên và kính nể ông quản lý Steele đến từ phố Plum và đặt cho ông biệt danh “vị nhạc trưởng đại tài”.

Ngoài tài năng làm ông bầu ca nhạc, Steele còn hiểu rất rõ về thị trường nước giải khát. Ông biết rõ thứ tự của các loại nước giải khát được ưa chuộng - Công ty D'Arcy đã tiến hành một cuộc điều tra và kết luận hơn một nửa số hàng bán ra của Coca-Cola được tiêu thụ trong nước, mức tăng đáng kể xác minh lời của Price Gillbert cho rằng công ty cần thay đổi hướng quảng cáo và tập trung tiếp thị tới các bà nội trợ. Steele nhận thấy trong tương lai, các khu vực bày bán sản phẩm sẽ là các gian hàng trong siêu thị, các máy bán hàng tự động trong nhà máy, các cửa hàng bán đồ ăn nhanh, rạp hát và sân bóng chày. Steele nhìn thấy trước toàn cảnh xã hội những năm 1950 đó là sự gia tăng các khu đô thị và trung tâm thương nghiệp, sự ra đời của các chương trình giải trí trên truyền hình, quan niệm thông thoáng về thời gian giải trí. Và ông có ý tưởng táo bạo muốn Coca-Cola có mặt trong những cảnh tượng đó.

Thế nhưng Steele vẫn chỉ là một người lắm tài nhiều tật. Khi điều hành công việc của một văn phòng, ông không chỉ tổ chức không khoa học mà còn lơ đễnh, những hành vi của Steele gần với thói tham nhũng. Ông thường nói với cấp dưới rằng khi họ điền vào bản kê chi tiêu, họ nên cộng thêm cho các hạng mục chi tiêu và thêm con số “1” trước con số tổng.

Trong suốt thời gian Hobbs làm chủ tịch, Woodruff đã quyết định Steele cần phải được giám sát kỹ hơn và ông chuyển văn phòng của Steele từ Manhata về Atlanta. Lúc này, con phố Plum không còn giống một câu lạc bộ riêng biệt như trước đây nữa. Hiện tại, W. G. Lamb là chánh văn phòng ở đây. Ông đưa ra những quy định yêu cầu nhân viên: “Không được đặt cốc uống nước lên cửa sổ, chống chân lên tường và lò sưởi, không được đặt tay lên tường khi lên và xuống cầu thang, và không được dùng mũi giày mở cửa ra vào”. Các công nhân được hướng dẫn thu đỗ xe gọn gàng khi họ tới văn phòng và tắt đèn, tắt công tắc quạt trước khi ra về. Các nhà quản lý chỉ sống bằng đồng lương họ có.

Steele không chỉ bực mình trước những luật lệ hà khắc đó. Ông thật sự thấy buồn bã. Steele phàn nàn với một người bạn ở công ty D'Arcy: “Anh bạn tôi đã ở đây cả một tuần lễ đầy nguyền rủa và chẳng có việc gì để làm. Tôi gần như phát điên.”

Hobbs bị đứng ngoài cuộc, các quyết sách của công ty đều rơi vào tay của Burke Nicholson, người có cái nhìn lờ mờ về Steele và không bao giờ giấu diếm những gì ông thấy. Nilcholson là một người đàn ông lịch thiệp. Ông đảm trách khá nhiều công việc quan trọng trong công ty và có rất nhiều khả năng trở thành chủ tịch nếu Woodruff không cho rằng ông không có sự sắc sảo. Dáng người cao, hơi gù, môi ngậm tẩu thuốc, trông ông đúng như một chính khách. Không có gì ngạc nhiên, khi khắp công ty, mọi người đều đối xử với ông trong vai trò như thế. Nilcholson không làm ngơ trước mọi việc. Ông cho rằng, Steele đã phung phí tới hơn 150 nghìn đô-la chỉ cho một vài công đoạn sản xuất và ông muốn tống khứ Steele đi. Cơ hội đến với Nilcholson khi Steele rời khỏi thành phố vài tuần để thiết lập cơ sở ở Las Vegas và giải quyết công việc gia đình. Trong lúc Steele đi vắng, Nilcholson đã cắt bớt ngân sách của Steele.

Nhận thấy tương lai ảm đạm ở Atlanta, Steele quay trở về New York và bắt đầu tìm kiếm những cơ hội khác. Tháng 3/1949, ông nhận lời mời ăn trưa tại phòng Cây sồi của khách sạn Plaza ở Manhattan với bốn vị giám đốc của Pepsi-Cola. Bữa trưa có rượu Martin và cá bơn. Những người đứng đầu Pepsi mời Steele làm phó chủ tịch điều hành của công ty và ông đồng ý. Anh không bao giờ trở lại số 515 đại lộ Madison nữa.

Tất nhiên người ta không hy vọng sự trở lại của Steele với Coca-Cola song quyết định làm việc cho Pepsi của ông đã làm cho nghiệp choáng váng và khiến họ sợ hãi tột độ. Steele ra đi và đem theo những thông tin nội bộ vô giá. Ông biết bí mật lớn nhất của họ, đó là sự kém cỏi.

Nhưng nạn nhân tức thời sau sự ra đi của Steele lại là chủ tịch Pepsi, Walter Mack. Sau khi điều hành hoạt động của Pepsi hơn mười năm, Mack cạn kiệt ý tưởng. Ông vẫn sử dụng máy bay quảng cáo để viết chữ Pepsi lên trời, vẫn duy trì các cuộc thi có thưởng, vẫn là hình ảnh những sàn diễn cũ rích.

Mack đã không đẩy được doanh thu của công ty tăng lên. Dự đoán của Woodruff về giá nguyên liệu tăng vọt sau chiến tranh hoàn toàn đúng. Giá đường tăng từ 2 xu một pound khi bắt đầu chiến tranh lên hơn 8 xu sau chiến tranh. Giá chai lọ, nắp và thùng chứa cũng tăng vọt. Tiền công tăng gấp đôi, buộc Mack phải tăng giá sản phẩm. Những đại lý bán lẻ Pepsi buộc phải bán với giá hơn 6 xu một chai.

Ngay sau đó, Coca-Cola tăng dần doanh số còn Pepsi trở nên yếu thế. Mack buộc phải vay mượn tiền và giảm số lãi cổ phiếu của Pepsi-Cola vốn từng đạt mức 40 đô-la/cổ phiếu năm 1947 xuống còn có 7 đô-la chỉ trong vòng hai năm sau đó.

Những giám đốc mời Steele hợp tác đã vẽ ra một viễn cảnh khó tưởng tượng. Họ cho rằng trong vòng một vài tháng sau khi Steele về, họ sẽ tống cổ được Mack và đưa Steele lên giữ chức chủ tịch cốt để Steele có thể bảo toàn hoạt động của Pepsi. Steele bắt đầu trọng trách mới bằng việc thuê lại những đồng nghiệp cũ ở Coca-Cola, hứa đem tới cho họ một công việc nhẹ nhàng, thoải mái, có cơ hội theo đuổi những ý tưởng mới và hơn tất cả là một mức lương cao hơn rất nhiều so với công việc ở Coca-Cola.

Để thể hiện tinh thần kỷ luật vốn là một điều giấu kín trong suốt nhiệm kỳ làm việc ở Coca-Cola, Steele nhanh chóng sắp xếp cuốn sách bí quyết của Pepsi, thuê một nhà hoá học kiểm duyệt công thức và đề cao quản lý chất lượng, xoa dịu sự bất bình của các đại lý bán lẻ. Tình trạng lạm phát những năm 1940 đã kéo tụt lợi nhuận của các đại lý bán lẻ Pepsi-Cola, khiến họ tức giận và không còn tin tưởng vào cách điều hành của Mack nữa. Trong một cuộc họp đáng ghi nhớ, Steele đã nói với họ: “Đã đến lúc các bạn không còn phải lái một chiếc Ford tồi tàn nữa. Tôi sẽ đưa các bạn hưởng thụ sự sung sướng trên một chiếc xe Cadillacs”.

Đúng như Steele nhận thấy, vấn đề cơ bản đối với Pepsi lúc đó là: Pepsi như một thứ hàng nhái giá rẻ của Coca-Cola. Người ta vẫn nghĩ tới Pepsi như một món hàng bình dân vì một lẽ các quảng cáo của hãng đều khai thác yếu tố này. Pepsi phục vụ cho người nghèo, người lao động da trắng trong các thành phố lớn ở Đông Bắc, người da đen ở miền Nam và cho trẻ em. Pepsi có thể thu hút sức mua của các bà nội trợ trong nước vì Pepsi được các bà uống giống như đang uống Coca-Cola trong phòng khách.

Steele phải tìm kiếm một chiến dịch chào hàng mới, một lý do mới để khách hàng mua Pepsi mà không mặc cả như trước đây. Xem xét những báo cáo của chuyên gia hoá học, Steele phát hiện ra một điều mà rất nhiều khách hàng đã nghi ngờ đó là: Pepsi ngọt hơn Coca-Cola. Nghĩa là nước Pepsi chứa nhiều đương hơn. Một lý do khiến Pepsi không thể vượt qua Coca-Cola là một chai Pepsi loại 6ounce có lượng đường nhiều gấp hai lần một chai Coca-Cola loại 6 ounce. Với hy vọng biến yếu thế thành lợi thế, Steele dự định tung ra thông điệp, lượng đường thừa ra đó là một hình thức khuyến mãi cho người mua. Steele bịa ra một chiến dịch quảng cáo nguy hiểm với nội dung quảng cáo Pepsi chất lượng hàng đầu.

Chiến dịch quảng cáo mới của Pepsi mặc dù không làm lượng người dùng Coca-Cola giảm đi song ít nhiều kích động mối lo ngại trong nội bộ Coca-Cola. Các chuyên gia của Coca-Cola từng bước kiểm định các mẫu sản phẩm của Pepsi và báo cáo rằng đã tìm thấy sự dao động đáng kể trong hàm lượng đường, axit phosphoric. Các kết quả kiểm tra cho thấy hoàn toàn có đủ chứng cứ buộc tội sản phẩm của Pepsi nếu cần.

Tuy nhiên, trước khi một cuộc chiến giữa hai hãng nổ ra, người ta đã nhận ra chiến dịch quảng cáo của Pepsi chỉ là trò giả mạo. Steele và cả Woodruff nữa vô cùng ngạc nhiên khi công chúng tỏ ra thờ ơ với ý tưởng của Pepsi-Cola cũng như với bất kỳ loại thức uống cùng loại khác. Các bà mẹ không hứng thú đi tìm một nguồn thức uống có nhiều đường cho con cái, thanh niên cũng có vẻ chỉ coi những loại nước uống đó là đồ giải khát chứ chẳng ai coi đó là nguồn bổ sung tức thời năng lượng cho cơ thể. Và nếu đường là một cách bổ sung hiệu quả, họ có thể bổ ăn ngay một thanh kẹo, chứ không phải một chai cola.

Chiến dịch quảng cáo của Steele thất bại hoàn toàn vào cuối năm 1950 khi các số liệu kinh doanh thường niên được tổng hợp. Pepsi rơi vào tình trạng túng quẫn với doanh thu chỉ đạt 40 triệu đô-la, giảm 50 % so với ba năm trước đó. Một số đại lý lớn của Pepsi phá sản. Nhà máy sản xuất của công ty ở Princeton, New Jersy được bán lại và biến thành một nhà máy sản xuất nịt vú, làm nực cười các nhà quản lý Coca-Cola.

Thêm vào những câu chuyện riêng của con phố Plum, những khó khăn của Pepsi xuất hiện đúng vào lúc sự ưa chuộng Coca Cola rộ lên trên khắp cả nước. Mùa xuân năm 1950, tạp chí

Time đăng trên trang bìa hình mặt cười hình sinh động của Coca-Cola với cánh tay cầm một chai Coca-Cola để làm tan cơn khát. "Thế giới và người bạn" là tiêu đề của câu chuyện trang bìa ca tụng những nỗ lực của Coca-Cola trong việc mở rộng hoạt động trên phạm vi quốc tế và hỗ trợ mục đích truyền bá lối sống Mỹ.

Đối với những người đứng đầu phòng xuất khẩu của Pepsi, hình minh họa trên bìa tạp chí Time là một đòn đau. Họ cho rằng Henry Luce đang thiên vị và lờ đi sự thật là Pepsi đang cạnh tranh thành công với Coke trên 67 thị trường quốc tế. Giải thích cho sự đối xử không công bằng, tờ tin nội bộ của Pepsi đã cho in lại lời nhận xét cạnh khoé trong chuyên mục của Walter Winchel: "Time tự dựng chủ đề trang bìa của mình, nhưng Coca-Cola đã bị lừa phỉnh. Bài học: Trả tiền để quảng cáo."

Phản ứng lại sự bùng nổ của Pepsi là cách miêu tả chính xác thái độ phổ biến ở Coca-Cola lúc này. Joe Copps, một người đứng đầu Hannagan, khuyên Woodruff không nói gì cả. Copps giải thích: "Tôi cảm thấy chúng ta đang ở vào tình thế của một quý bà thượng lưu và tốt bụng. Chúng ta phải kìm nén cơn giận và nói năng cẩn thận, đặc biệt là khi bị những kẻ thiếu giáo dục, thiếu địa vị và thiếu văn hoá chọc ngoáy. Những kẻ đó chỉ có mục đích duy nhất là mong cho bà ta nổi đoá và cãi lộn giữa đường phố. Điều ấy có lợi cho những kẻ xấu kia." Từ duy nhất để nhận xét về suy nghĩ này của Coca Cola, đó là: ngạo mạn.

Woodruff vẫn tin chắc Pepsi đang phạm phải một "sai lầm chết người" khi bán loại chai 12 ounce. Và ông đã đúng. Giá nguyên liệu tăng cao đang ăn mòn lợi nhuận của Pepsi. Nếu giữ giá, mặc dù lợi nhuận biên của công ty giảm mạnh, tất cả những gì Coca-Cola cần làm là ngồi nhìn Pepsi-Cola từ từ chết. Nói ngắn gọn, đó chính là chiến lược của Woodruff. Ông bán chai Coca-Cola 6 ounce với giá 5 xu và không một Al Steele vĩ đại nào có thể cứu Pepsi trong tình cảnh này.

Bill Hobbs, ngày càng có nhiều thời gian suy ngẫm về nền kinh tế và những thay đổi đang diễn ra trong đời sống xã hội Mỹ. Một sáng, ông nhìn chằm chằm vào mẩu báo miêu tả những đồng 5 xu đang dần mất đi vai trò là một đơn vị tiền độc lập và quen thuộc trong

cuộc sống. Mức giá 5 xu cho vé tàu điện ngầm đã không còn. Chỉ còn rất ít nhà háng bán cà phê với giá 5 xu. Công ty điện thoại bắt đầu đổi sang giá cước 10 xu một cuộc gọi.

Có thể, Hobbs nghĩ, Coca-Cola đang cố gắng nắm giữ Alamo.

CHƯƠNG 9. Người da đen và người da trắng

Đối với bất kỳ vị khách nào của Ichauway khi đến đồn điền của Robert Woodruff ở phía Nam Georgia, ngày mùa đông sẽ bắt đầu ngay sau khi bình minh đến cùng tiếng gõ cửa nhẹ, rồi một người hầu da đen nhẹ nhàng bước vào phòng: "Chúc ngài một buổi sáng tốt lành, ngài muốn nhóm lửa chứ ạ?" Và một lúc sau, ngọn lửa bùng lên và ánh lửa màu cam bắt đầu nhảy múa trên những bức tường của căn phòng lạnh lẽo. Hơi nóng xuyên qua làn không khí giá lạnh ùa vào giường.

Một bình cà phê đen nóng đã được mang đến trong khi các vị khách khoác vội bộ quần áo đi săn và đi thẳng xuống lầu để ăn sáng. Mattie Heard đã dậy từ trước đó rất lâu và đang nấu ăn trong bếp. Khi chuông reo, các vị khách tự ngồi xuống xung quanh chiếc bàn lớn, và những người hầu trong chiếc bộ đồng phục trắng từ bếp đi ra, bưng theo những đĩa thịt lợn hun khói, xúc xích, trứng rán giòn nóng hổi, bột yến mạch, bánh kiều mạch với nước xi-rô làm từ mía của vùng Georgia, và bánh bích quy với thạch tự làm. Thỉnh thoảng Mattie rán vài con cá trê béo ngậy từ vùng nước đen của Nhánh sông Ichauway-Notchaway, thịt cá bốc hơi thơm phức và xốp nhẹ bên trong chiếc bánh mì màu nâu.

Theo nguyên tắc, Woodruff, ngồi đầu bàn, luôn được phục vụ trước tiên. Ông thường thấy đói ngay khi thức dậy, thích ăn nhanh và tỏ ra cấp tiến trong cách tổ chức các hoạt động của một ngày. Như những người giàu có và quyền lực khác, Woodruff có một vài trang ấp cho thuê và mua một ngôi nhà sang trọng ở River House nhìn ra sông Đông ở Manhattan. Ngoài ra Woodruff còn là chủ trại chăn nuôi Cody Bill Buffalo ở Wyoming cùng một khu nhà lớn nổi bật với những cột trụ màu trắng nằm trên đường Tuxedo, Buckhead, khu vực dành riêng cho những người giàu có ở Atlanta. Nhưng chỉ ở Ichauway, trong đồn điền rộng 30.000 mẫu Anh cùng 300 người hầu, phần lớn là người da đen này, Woodruff mới cảm thấy thật sự đang ở nhà.

Sau bữa sáng, các vị khách tập trung lại trên thảm cỏ xanh mướt bao quanh ngôi nhà. Họ ở đó, nằm dài và tán gẫu dưới gốc sồi rêu phong trong khi người phục vụ chuẩn bị những dụng cụ phức tạp cần thiết cho cuộc đi săn chim cút truyền thống. Cách đó một đoạn, ngựa đã được dắt ra khỏi tàu và thắng yên cương sẵn.

Hai con la lớn màu nâu sọc trắng đeo đồ trang trí bằng đồng được đóng vào cỗ xe săn có lá chắn hình dáng đặc biệt với bánh sắt cao, sơn màu đỏ Coca-Cola. Đàn chó ồn ào được thả ra khỏi chuồng và đưa vào những thùng gỗ có cửa sổ lưới sắt ở phía đuôi xe.

Khi đoàn săn đi một vòng quanh thái ấp, người đốc công của đồn điền đưa cho những người khách các khẩu súng ngắn, nhẹ. Những vị khách đều được trang bị rất cẩn thận. Nếu có vị khách nào quên mang theo bộ đồ săn, họ sẽ được mượn chiếc quần da của người chăn bò để những bụi gai nhỏ không mắc vào quần và xé nó ra làm nhiều mảnh.

Khi những vị khách đã lên ngựa, Woodruff dẫn đoàn săn đến một trang trại lâu đời, biểu tượng cho sự giàu có của ông.

Chỗ săn chim cút lý tưởng nhất là ở cánh đồng cỏ, giữa những hàng thông cao vút lá dài, có thảm lá xanh xám rất dày làm lá chắn cho những ổ gà gô phía dưới. Khi tìm được địa điểm thích hợp, người điều khiển dừng xe lại, và thả một đôi chó săn ra. Những chú chó lao về phía trước, sục sạo, tìm kiếm và người điều khiển ra lệnh cho chúng bằng còi hoặc gọi tên chúng– “Yaw, Sally”– cho đến khi bất chợt một chú chó dừng lại, thân hình hoàn toàn bất động, từ đầu mũi cho đến cái đuôi đều dựng thẳng đứng.

Trong yên lặng, hai người thợ săn gần nhất xuống ngựa, mang súng săn và nhón chân nhanh qua bụi cây, đến cạnh chú chó. Khi ổ gà gô bị vỡ, người thợ săn nghe và cảm thấy tiếng vỗ cánh hoảng loạn chỉ một tích tắc trước khi nhìn thấy những con chim lao tuyệt vọng về phía chân trời, cũng giống như những người chơi cướp cờ trước lúc bắt đầu có hiệu lệnh. Tiếng vỗ cánh làm người thợ săn giật mình. Ngay lập tức, theo phản xạ, ông ta ngắm và bắn liền hai phát không chút do dự với hy vọng mỗi phát súng sẽ hạ được một chú chim màu nâu béo mượt.

Thật không khó để lý giải niềm đam mê săn bắn của Woodruff. Riêng việc được ở trong bầu không khí tinh khôi của vùng nông thôn đã là một liều thuốc không ai có thể chối bỏ. Với kiểu người thích chỉ huy như Woodruff, đi săn là một nghi thức lớn mà ông có thể thể hiện cái uy lãnh đạo. Các vị khách, những người hầu, những chú chó và những con ngựa, tất cả đều tuân theo mong muốn của ông. Cuối mỗi buổi, Woodruff luôn hỏi các vị khách hai câu hỏi: "Anh đã bắn được bao nhiêu con chim? Anh đã bắn bao nhiêu phát?" Câu hỏi trên thường khiến những người bắn trượt cảm thấy bối rối. Bản thân Woodruff mỗi lần bắn đều cố gắng không lãng phí một viên đạn nào.

Mỗi vị khách ở Ichauway khi ra về thường được Woodruff tặng quà lưu niệm là những chiếc lưới bắt chim cút được dệt tinh xảo, những hũ thạch ngon lành do chính tay Mattie làm và lời tạm biệt thân mật từ ông chủ hào phóng: "Thế là các bạn đã uống tất cả rượu của tôi, ăn tất cả thức ăn của tôi và bắn hết chim của tôi! Bây giờ các bạn phải đi thôi." Kèm với câu nói ấy là một nụ cười nhưng thông điệp của nó hoàn toàn thẳng thắn. Mỗi chuyến đi đến Ichauway là một món quà, một món quà thật sự quý giá mà người chủ dành cho các vị khách.

Chính tại Ichauway, bạn bè và những cộng sự trong công ty của Woodruff được chứng kiến thái độ thủ cựu của ông đối với mọi thay đổi. Có phong thái thượng lưu, thường xuyên lui tới Câu lạc bộ Stark, là khách mời của Nhà Trắng và thường dùng bữa tại Câu lạc bộ Wilmington, nhưng Woodruff là một người miền Nam chính gốc, yêu miền Nam và có phong cách sống của vùng đất này. Cha của Woodruff, Ernest, sinh ra trong thời kỳ Nội chiến, và gần một thế kỷ sau cuộc sống của vùng nông thôn Georgia vẫn không thay đổi mấy.

Thông thường, sau các bữa tối thứ bảy ở Ichauway, một dàn đồng ca gồm những người nông dân quanh vùng và người hầu lại xếp hàng ở chân cầu thang và hát những bài dân ca phục vụ Woodruff và các vị khách của ông. "Chỉ huy dàn hợp xướng" là người đánh xe ngựa, Leroy Williams, với giọng nam cao. Họ diễn tấu chậm rãi bản A Closer Walk with Thee ngọt ngào và những tác phẩm kinh điển khác xúc động đến độ đôi khi các thính giả phải rơi lệ.

Những người hầu trong thái ấp cũng lập một đội bóng chày tên là Ichauway Cracker. Đội bóng này chơi trong Liên đoàn Georgia-Florida và được trả lương theo nguyên tắc “40-60” tức là 40 xu nếu họ thua và 60 xu nếu họ thắng. Đồng phục cho họ được đồn điền cung cấp đầy đủ.

Thư ký của Woodruff, Lucille Huffman, tới Ichauway hàng năm để làm một cuộc điều tra nhân khẩu, lập danh sách tất cả các thành viên của các gia đình ở đồn điền và số đo quần áo của họ. Vào giáng sinh, Nell Woodruff, được tất cả mọi người ở Ichauway biết đến như Cô Ole, mang đến những hộp đầy quần áo và mũ mới tinh cho tất cả người lớn và trẻ em trong đồn điền.

Sự kính trọng mà những người tá điền dành cho Woodruff không chỉ thể hiện ở thái độ phục tùng của họ. Vào mùa hè năm 1933, bốn năm sau khi Woodruff mua đồn điền Ichauway, một vụ hành hình lin-sơ (hành hình không cần biết lý do mà những người da trắng áp dụng đối với người da đen) đã diễn ra ngay ngoài nhà kho của đồn điền. Một nhóm người da trắng xông vào một căn nhà nhỏ, túm lấy một người lính canh da đen, lôi anh ta ra ngoài bãi cát, bắn năm phát súng lục và thêm một phát súng săn vào anh ta rồi treo cổ anh ta lên một cái cây gần đó. Tin tức về vụ việc này đến tai Woodruff (khi đó đang ở Atlanta) và ông đã thuê ngay thám tử của Pinkerton đến Ichauway điều tra sự việc. Những lời đồn rằng ông chủ đồn điền sẽ làm bất cứ điều gì để bảo vệ người da đen của mình nhanh chóng lan ra khắp vùng nông thôn Baker. Và những cư dân của Ichauway hiếm khi bị quấy nhiễu trong nhiều năm sau đó.

Woodruff đã trả hơn 60 nghìn đô-la một năm để mua bảo hiểm cho Ichauway và đổi lại ông và các vị khách nhận được sự tôn kính cũng như phục tùng của những người hầu da đen. Việc Woodruff đứng lên chống lại kiểu hành hình lin-sơ, một việc bất thường lúc bấy giờ, một “ý tưởng điên rồ” – theo đánh giá của một đốc công da trắng – đã đem lại cho ông lòng trung thành và tôn kính tuyệt đối của các tá điền da đen, những người luôn sẵn lòng thỏa mãn cách cư xử kiểu cách của ông.

Những người da đen ở Ichauway cũng bỏ qua tính lập dị của Woofruff, điển hình nhất là khu nghĩa địa ông xây dành riêng cho những con chó săn yêu quý của mình. Những con chó của Woodruff được chôn trong quan tài và trên bia đá có gắn một chiếc đĩa sứ in hình chú chó cùng với tên, ngày tháng chúng chết và một vài câu thương tiếc uỷ mị. Thỉnh thoảng có những buổi tang lễ cầu kỳ dành cho các chú chó này. Khi chú chó săn lông xù tên là Lloyd George chết, những người khóc thuê da đen đi thành một đoàn đuốc đưa nó ra mộ, dẫn những con chó khác bằng xích và hát Swing low, Sweet Chariot (Xe ngựa ơi, chậm thôi) Woodruff dành cho lũ chó sự chăm sóc rất cẩn thận. Ông sẵn sàng mời bác sĩ thú y phẫu thuật nếu chúng bị thương và dành cho chúng những đặc ân như đặt những mẩu bánh mì lên trên bàn và nói: "Bây giờ thì nhấm nháp nó đi" hay tung một cục xương cho những chú chó tha mồi giống Labrador rồi âu yếm nựng: "Đừng nuốt chửng đấy!". Thỉnh thoảng Woodruff còn yêu cầu một đốc công lái xe 4 giờ đồng hồ đến Atlanta chỉ để chở một chú chó, đơn giản vì ông ta muốn có bạn đồng hành khi phải ở lại thành phố.

Điều những người da đen ở Ichauway nhận thấy rất rõ là ở một mức độ nào đó điều kiện sống của những con chó còn tốt hơn của họ. Nhưng nhìn chung họ chỉ sửng sốt hơn là bực bội. Khi Woodruff vắng nhà, họ mời bạn bè đến và xem khu nghĩa trang, phòng ăn trong chuồng của chó. Bạn bè họ chỉ cười và lắc đầu không thể tin nổi.

Tác giả của một bài báo đăng trên tờ Atlanta Constitution, Ralph McGill, là một vị khách thường xuyên của Ichauway. Ông thích nghe những bài dân ca tôn giáo Negro. Ông xúc động sâu sắc khi một người đàn ông mù trong đồn điền tên là Joe gảy đàn ghi ta và hát bài Yonder Comes Day. Và McGill, giống như hầu hết những người da trắng khác ở miền Nam thời đó, cho rằng những người da đen ở nông thôn là những người hạ đẳng. Ngay cả khi McGill được nhận giải thưởng Pulitzer cho lòng khoan dung và sự dũng cảm qua bài viết ủng hộ phong trào đòi quyền công dân vài năm sau đó, thái độ này vẫn không thay đổi.

McGill không biết ông và ông bạn Woodruff sẽ đi đến đâu trong cuộc đấu tranh này.

Đối với Woodruff, con đường ấy bắt đầu từ khi ông tham sự một buổi diễn thuyết của Jim Farley tại Tampa Florida tháng 10/1950.

Như thường lệ, vì lợi ích của một chính trị gia, Farley phớt lờ công việc làm ăn của Coca-Cola, đặc biệt là khi ông đang khẩn thiết kêu gọi Tổng thống Truman tạm dừng đấu tranh cho việc xây dựng một bộ luật về quyền công dân trước khi Đảng Dân chủ vĩnh viễn bị hủy hoại ở miền Nam.

Bài diễn thuyết của Farley gây chú ý cho Woodruff khi nhắc đến một tổ chức có tên là Uỷ ban Công bằng Quốc gia có trụ sở tại Harlem, New York. Tổ chức này đã từng kêu gọi một cuộc tẩy chay Coca-Cola vì cơ sở đóng chai của Coca-Cola ở New York không tuyển dụng các vị trí bán hàng, người phân phối, thư ký hay người viết tốc ký là người da đen.

Woodruff bắt đầu nhận ra công ty của ông có thể bị tác động mạnh trước những vấn đề về chủng tộc. Thậm chí ngay khi phong trào còn trong trứng nước, khi phần lớn người da trắng trên toàn nước Mỹ phản đối ý kiến về quyền bình đẳng của người da đen thì người miền Nam nhận thấy chính họ, khu vực và thể chế chính trị của họ lại ở thế bảo vệ, đặc biệt là khi đạo luật về tội hành hình kiểu lin-sơ và các đạo luật khác công khai phản đối bình đẳng chủng tộc vẫn chiếm trang nhất của các tờ báo. Woodruff đã tham khảo ý kiến của Steve Hannagan, một nhân viên báo chí và anh ta cảnh báo ông rằng, những nhà lãnh đạo công ty "với đặc chất miền Nam" sẽ chứng minh nguồn gốc miền Nam và giữ quan điểm lạc hậu.

Tuy nhiên, theo đánh giá khách quan của Hannagan, các quan chức của công ty sẽ tán thành tư tưởng tiến bộ nếu chúng mang lại lợi ích cho công việc kinh doanh. Hannagan còn nói thêm rằng, bất kỳ cách giải quyết nào, nhằm thẳng vào vấn đề cũng sẽ gây ra "ảnh hưởng bất lợi tới một sản phẩm quốc tế vì chủ nghĩa địa phương sống lâu hơn những ích lợi mà nó mang lại". Ralph Hayes cũng có cùng suy nghĩ với Hannagan. Ông cảnh báo Coca-Cola "đã và đang quá rụt rè trong việc hòa nhập và đề bạt người Do Thái hay người da màu".

Dưới sự khuyến khích của Woodruff, cơ sở đóng chai New York đã thuê Fred Graham, nhân viên kinh doanh là người da màu đầu tiên và tờ New York Courier đã hoan nghênh công ty vì đã "lắng tai nghe tiếng nói của dân chủ." Và cuộc tẩy chay đã được đẩy lùi.

Chủ nghĩa thực dụng của Coca-Cola rất rõ ràng, như việc Hayes không ngừng chỉ ra rằng có rất nhiều người người da đen ở Mỹ (nhiều như là người Canađa ở Canađa vậy). Người da đen là một thị trường khổng lồ với hơn 15 triệu người và việc bảo trợ cho họ đồng nghĩa với các khoản lợi nhuận. Pepsi đã nắm được một thị phần có ý nghĩa, không chỉ vì họ đưa ra những sản phẩm có giá rẻ mà họ còn có một thái độ rõ ràng về chủng tộc. Walter Mack đã trao học bổng cao đẳng của Pepsi cho một số sinh viên da màu ở những bang miền Nam, nơi vẫn diễn ra tình trạng phân biệt chủng tộc. Tôn vinh ông là "một thương nhân có lương tâm", tờ tạp chí Pegeant đã thuật lại vụ rắc rối từ năm 1946 khi Mack lên tiếng phản đối vì một khách sạn ở Chicago từ chối cho một da đen trong ban học bổng của Pepsi thuê trọ.

Mack đã thuê một giám đốc phụ trách kinh doanh là người da màu và phát động chiến dịch quảng cáo có tên "Người lãnh đạo", trong đó những người da đen nổi tiếng, có cả tiến sĩ Ralph Bunch, được in hình trên các tờ báo viết cho người da đen.

Thận trọng và cũng khá đố kỵ trong cuộc cạnh tranh với Pepsi, Woodruff yêu cầu Hayes, khi đó vẫn là Chủ tịch Tổ chức Trách nhiệm Cộng đồng New York, bắt đầu thực hiện chiến dịch quyên góp ủng hộ người da đen. Woodruff duy trì một tài khoản tại cơ quan của Hayes với tên gọi Quỹ đặc biệt số 9. Ông dùng quỹ này để cấp các khoản trợ cấp trên danh nghĩa là vô danh nhưng những người nhận trợ cấp lại có thể biết nguồn gốc của nó. Hayes gợi ý thành lập một giải thưởng hàng năm trị giá 1.000 đô-la cho Liên đoàn Nông thôn Quốc gia trao để vinh danh những người da đen xuất chúng trong các lĩnh vực âm nhạc, nghệ thuật, hay dịch vụ công cộng. Woodruff cũng yêu cầu bộ phận quảng cáo phải bắt kịp với một chương trình như của Pepsi để thu hút khách hàng người da đen.

Theo quan điểm của công ty, việc lăng xê Coca-Cola với người da đen không phải là một hành động vô nghĩa. Tuy vậy, ở miền Nam vẫn tồn tại mối đe dọa thật sự về phản ứng dữ dội của những người da trắng phân biệt chủng tộc. Tháng 4/1949, đội bóng chày Atlanta Crackers của công ty sắp xếp lịch thi đấu gồm 3 trận tại Ponce de Leon Park với đội Brooklyn Dodgers, nơi ngôi sao bóng chày Jackie Robinson, người đã từng làm vỡ đường kẻ mầu trên quả bóng chày hai năm trước, đang thi đấu. Con rồng vĩ đại của đảng 3K ở Georgia

đó đã đáp lại bằng việc kêu gọi một cuộc đình công. “Câu lạc bộ bóng chày Atlanta đó đang phá vỡ truyền thống của miền Nam”, tiến sĩ Samuel Green cảnh báo, “và họ sẽ phải trả giá cho điều này”.

Các trận đấu đã diễn ra mà không xảy ra sự cố nào và thu hút số người hâm mộ đến sân kỷ lục là 49.309 người. Cracker đã thắng trận cuối cùng với tỷ số 8-4. Robinson đã chơi an toàn mặc dù Ku Klux Klan vẫn lo sợ sẽ tổn thất về người. Nhưng những ám ảnh bị trả thù vẫn theo đuổi công ty trong nhiều năm. Lester Maddox, người ủng hộ học thuyết cho rằng người da trắng là ưu việt, trên tay cầm một chiếc cán nhọn, đã đuổi một khách hàng người da đen ra khỏi cửa hàng của ông ta ở Atlanta (sau này ông ta ôm trọn Georgia bằng chiến thắng trong cuộc bầu cử thống đốc). Maddox đã gửi đến công ty sản xuất chai của Coca-Cola ở Atlanta lời cảnh báo cuộc chiến chống phân biệt chủng tộc “đang suy yếu”. Nhóm của Maddox, Hiệp hội các cửa hàng có tuyển chọn, đã ám chỉ mục đích của họ là: những cuộc tẩy chay chống lại các công ty đồng tình với các quyền công dân.

Cách tốt nhất để tiếp tục, như Mack đã chứng minh, có vẻ như cho chính Woodruff, là tham gia vào công việc từ thiện thay mặt cho cộng đồng người da đen. Chỉ nên đăng tải những hành động này trên báo của người da đen, tránh xa khỏi tầm mắt của những người da trắng ở miền Nam hay bất cứ nơi nào khác để họ không cảm thấy khó chịu vì việc này. Một lần nữa dựa vào mối liên hệ của Hayes, Woodruff sắp xếp để tham gia vào Ban quản trị của Học viện Tuskegee ở Alabama. Ngôi trường này do Booker T. Washington sáng lập. Washington là người có triết lý phân lập xã hội về chủng tộc và giáo dục hướng nghiệp cho người da đen. Qua đó, ông đã nhận được sự đồng tình của những người da trắng đồng tình với việc chậm hoặc thậm chí không thay đổi.

Bản thông cáo báo chí về tư cách hội viên của Woodruff đã được gửi đến 63 nhà máy in của người da đen và những tạp chí thương mại về đồ uống, nhưng không được gửi đến các tờ nhật báo quốc gia.

Công ty bắt đầu quảng cáo trên các tờ báo của người da đen và tiếp tục thuê một cố vấn quan hệ cộng đồng người da màu đến từ Washington D.C là Moss Kendix như một động thái

nhằm thỏa hiệp với người da đen. Lionel Hampto và Graham Jackson được thuê để đại diện cho Coca-Cola trong nhiều trường hợp khác nhau. Dù bắt đầu thuê một số lượng đáng kể các công nhân chính thức là người da đen nhưng các chính sách của công ty vẫn có sự dè dặt cực đoan. Theo bản ghi nhớ nội bộ của công ty vào cuối năm 1951 thì một kế hoạch tuyển dụng người da đen đã bị bác bỏ, "ít nhất là tạm thời" vì lo ngại NAACP và các nhóm người da đen khác sẽ hiểu đó là một "sự đầu hàng" đối với lời đe dọa tẩy chay mà những người này đưa ra.

Trong lúc đó, Woodruff vẫn tiếp tục cố gắng bằng tài ngoại giao cá nhân và cũng đôi lần đạt được vài kết quả quan trọng. Cuối thu năm 1952, với tư cách là một thành viên tham gia cuộc vận động quyên góp 25 triệu đô-la cho United Negro College Fund (Quỹ cao đẳng liên hiệp người da màu), Woodruff đã mời 24 ông chủ ngân hàng hàng đầu nước Mỹ tới Atlanta dự bữa tối trọng thể trước khi lên chuyến tàu riêng đến Tuskegee. Thật không may, một khách mời lại là người da đen, và dù Woodruff có ra sức thuyết phục, câu lạc bộ Capital City cũng từ chối phục vụ họ. Woodruff buộc phải đãi tiệc trên tàu sớm ba tiếng và mời họ dùng bữa tại toa ăn trong hành trình tới phía tây Alabama.

Khi đó Ivan Allen, sau này là thị trưởng của Atlanta, cũng có mặt trên chuyến tàu với tư cách là nhà lãnh đạo của giới thanh niên, đã nhận nhiệm vụ chăm sóc các vị khách quan trọng gồm John D. Rockefeller III, Richard K. Mellon, và Harvey Fireston, Jr. Sau bữa tối, Allen nhớ lại, Woodruff đã đề nghị Winthrop Aldrich, Chủ tịch của Ngân hàng Quốc gia Chase phát biểu vài ý kiến. Phải cố gắng nói để át tiếng ồn, Aldrich tức giận và cuối cùng hét lên với Woodruff: "Bob, đến tôi còn không nghe thấy tiếng mình!" Woodruff yêu cầu đoàn tàu dừng lại ở một đường tránh. Khi Aldrich phát biểu xong, Woodruff hô "khởi hành" và chuyến đi lại tiếp tục.

Tính toán rằng chuyến đi là một thành công và nóng lòng đưa tin về sự kiện này trên phương tiện thông tin đại chúng của người da đen, Woodruff đã nhờ cố vấn cộng đồng của mình là Kendrix thu xếp cho một câu chuyện và một tấm ảnh xuất hiện trong mục sự kiện tháng 2/1953 của tạp chí Ebony. Trang bìa của tạp chí này được thiết kế như thể cố ý nắm

bắt và lưu giữ những nỗ lực và hăng hái ủng hộ việc xóa bỏ phân biệt chủng tộc thông qua một bức ảnh của Eleanor Roosevelt với tiêu đề "một vài người bạn tốt nhất của tôi là những người da đen".

Một trong những người bạn thân nhất của Woodruff là William B. Hartsfield, Thị trưởng của Atlanta. Họ đã cùng nhau lãnh đạo Tòa Thị chính và thành công trong việc ngăn chặn tình trạng quấy nhiễu chủng tộc và bạo lực khủng khiếp đã từng khuấy đảo nhiều thành phố miền Nam khác.

Giống như Woodruff, Hartsfield cũng có lý do thực tiễn cho việc trở thành một người cấp tiến. Tám năm trước khi quyết định Brown lịch sử được Tòa án tối cao Mỹ phê chuẩn và thực thi đầu tiên ở Texas, Hartsfield đã nhìn thấy trước sự tất yếu của việc trao quyền bỏ phiếu cho người da đen. Và để tránh một kết cục cay đắng, ông ta đã quyết định xây dựng quan hệ với cộng đồng người da đen ở Atlanta và tìm kiếm sự ủng hộ của những nhà lãnh đạo cộng đồng này. Ông ta đã cho thu nhỏ kích cỡ của các biển hiệu "da trắng" và "da màu" trong các nhà vệ sinh công cộng ở sân bay cho đến khi chúng hầu như không đọc được nữa rồi gỡ bỏ chúng hoàn toàn. Ông ta cũng chỉ thị cho các nhân viên trong tòa Thị chính khi viết địa chỉ thư cho người da đen phải sử dụng lời chào là "Ông" hay "Bà" thay vì chỉ gọi tên riêng của họ – một cử chỉ nhỏ nhưng nhã nhặn chưa từng có!

Năm 1958, khi 1/4 thành viên của Sở Cảnh sát Atlanta được cho là thành viên bí mật của đảng 3K, Hartsfield vẫn kết hợp với cơ quan này. Ông ta thuê 8 nhân viên người da đen và dù nhiệm vụ của họ bị hạn chế nghiêm ngặt – họ phải thay đồng phục ở Đường Butler YMCA và không được phép bắt giữ người da trắng – thì trong ngày làm việc đầu tiên họ vẫn được hàng nghìn người da đen đi theo, vẫy tay và hò reo chúc mừng. Một năm sau đó, 25 nghìn cử tri người da đen đã giúp Hartsfield tái cử.

Ngài thống đốc này gọi Atlanta là "một thành phố quá bận rộn với những ghen ghét". Hartsfield chỉ thực hiện mọi thương vụ sau khi hỏi ý kiến của Woodruff cũng như được ông ta chúc phúc. Quan hệ của họ bắt đầu từ khi Woodruff là một nhân viên kinh doanh cho Tổng công ty cứu hỏa và Hartsfield, con trai của một người thợ đúc, là một thư ký ghi lại

những đơn đặt hàng mà Woodruff nhận được. Thậm chí, sau khi Hartsfield thi đỗ ngành luật, trở thành luật sư và bước vào con đường chính trị thì ông ta vẫn làm theo Woodruff như một thói quen. Khi cần đưa ra một quyết định khó khăn, Hartsfield thường triệu tập các nhà lãnh đạo và các thương nhân của thành phố tại phòng khách riêng của Woodruff ở Phố Plum, và Woodruff có ảnh hưởng tới đường lối hành động mà Hartsfield đặt ra. Woodruff đã từng nửa đùa nửa thật nói với một vị khách: "Bill nghĩ là ông ta lãnh đạo thành phố. Nhưng đó là thành phố của tôi".

Giống như nhiều người khác, Hartsfield mắc nợ Woodruff. Năm 1936, không lâu sau lần đầu đắc cử chức thị trưởng thành phố, Hartsfield đã đến Coca-Cola vay tiền trang trải 730 nghìn đô-la giá trị của số cổ phiếu mà thành phố đã tạm thời cấp cho công nhân thay cho việc trả lương cuối năm. Nhờ có Woodruff mà 4 nghìn giáo viên và công nhân thành phố có tiền đón Giáng sinh và Hartsfield nhậm chức với tư thế của một anh hùng. Khi Hartsfield phải chịu thất bại duy nhất trong các cuộc bầu cử năm 1940, Woodruff đã trả lương cho ông ta như một luật sư hợp pháp. Điều này đã giúp Hartsfield tiếp tục ra ứng cử lần tiếp theo và thành công. Sau đó, nhờ tài trợ của Woodruff cho các chiến dịch, Hartsfield đã thắng trong tất cả các cuộc bầu cử cho đến khi nghỉ hưu vào năm 1962.

Woodruff có thể yêu cầu tòa Thị chính bất cứ một đặc ân nào. Cảnh sát trưởng Atlanta, Hartsfield Jenkins, đã đích thân tuần tra nhà của Woodruff, thử gỡ hệ thống báo động và bí mật kiểm tra những nhân viên tuần tra ban đêm của mình. Khi người tài xế lâu năm của Woodruff – Lawrence Calhoun – đau tim và qua đời, Hartsfield đã đến dự đám tang. Đây là một hành động tỏ lòng tôn kính chưa từng có của một thị trưởng miền Nam đối với một người hầu da đen. Hartsfield giữ một tấm chân dung lớn của Woodruff trong văn phòng, nơi ông mời Coca-Cola cho tất cả các vị khách và tự gọi mình là thị trưởng của "thành phố Coca-Cola".

Điều Woodruff mong muốn nhất đó là một môi trường tốt cho kinh doanh. Trong toàn bộ thời gian ở Ichauway, Woodruff đã chia sẻ với Hartsfield rằng, vẻ huy hoàng của miền Nam cũ mà Margret Mitchell vẽ ra trong tiểu thuyết "Cuốn theo chiều gió", là một lời nói dối tàn

nhẫn. Hartsfield đã từng nói: "Tội làm mụ mị dân miền Nam cũng bắt nguồn từ sự tôn sùng miền Nam. Có quá nhiều lời ca ngợi hoa mộc lan, những quý bà, quý cô lộng lẫy, những đêm êm đềm, và rất nhiều trong những thứ đó chỉ là bệnh tật và đói nghèo." Woodruff tin vào ý tưởng về một "miền Nam mới," không phải như một số kẻ luôn miệng kêu gọi sự khoan dung, mà theo hướng Henry Grandy – nhà cải cách vĩ đại của Atlanta Constitution đã vạch ra năm 1886, năm Coca-Cola chào đời, như một lời mời gọi nồng nhiệt gửi tới các nhà đầu tư từ miền Bắc tới xây dựng các nhà máy ở miền Nam, nơi những người công nhân được trả lương thấp, không có công đoàn, da trắng và da đen giống nhau, nơi đã sẵn sàng để bỏ đất bạc màu, đứng trong hàng ngũ công nhân và làm thêm giờ để có khoản lương kha khá.

Woodruff tham gia vào hội đồng quản trị của một số hiệp hội lớn và thường xuyên yêu cầu các thành viên ban giám đốc tổ chức họp ở Georgia. Chẳng hạn, năm 1950, ông ép ban giám đốc của Tổng Công ty Điện lực đến bắc Georgia tham quan các thiết bị của Công ty điện Georgia, mời họ ăn một bữa tiệc đứng ngoài trời, đi tàu qua núi Talluhal Gorge và không dừng lại cho đến Chủ tịch Tổng công ty, Charlet Wilson, phải hứa công khai, công ty sẽ xây dựng một nhà máy điện ở bang này.

Tất cả tham vọng của Woodruff cho công ty, thành phố, bang và toàn bộ khu vực miền Nam đều xuất phát từ không khí hòa hợp chủng tộc. Việc đốt thánh giá, hành hình kiểu lin-sơ, đòn roi của cai tù vào những tù nhân đang bị xích, những tấm biển "Chỉ dành cho người da trắng" và những cuộc tấn công vụ lợi vào người da đen của những kẻ như cha con thống đốc Georgia, Eugene và Herman Talmadge, khiến hình ảnh miền Nam trở nên méo mó và xua đuổi các nhà đầu tư. Woodruff mong muốn vùng đất này bước bàn chân vững chắc nhất lên trước, nhưng như Hannagan đã nhắc nhở ông rằng miền Nam thường xuyên "đặt bước chân ngắn lên phía trước – bàn chân với giun móc, bệnh sốt rét và sự cố chấp".

Với bạn bè và đồng nghiệp, Woodruff thường tự nhận mình có một nhân cách phân lập. Ông được thừa hưởng lòng trắc ẩn, bản tính từ thiện và sự am hiểu tuyệt vời về bản chất con người từ mẹ, trong khi cha của ông, mất năm 1944, là nguồn cội của sự mạnh mẽ, ngoan cố và khao khát làm giàu trong ông. Để đơn giản hơn, người ta cố tình vẽ lên giữa trán ông một

đường phân chia phẩm chất "tốt" và "xấu" di truyền từ gen bố và gen mẹ. Đó là một sự chia cắt thuận tiện nhưng thực tế là những đặc điểm đó không lay chuyển được và không thể chia rẽ trong tâm trí của ông. Mong ước của Woodruff là một miền Nam tốt đẹp hơn, với những bệnh viện tốt, những trường đại học chất lượng, những bảo tàng và nhà hát xinh xắn, những khu vườn và công viên cũng như một cộng đồng dân cư thịnh vượng, dựa vào những đồng tiền kiếm được từ một nền kinh tế cạnh tranh khốc liệt và thành công trong một xã hội tư bản đầy xáo trộn và cạnh tranh.

Theo quan điểm của Woodruff, bản chất của chủ nghĩa chủng tộc là sai trái vì nó tàn nhẫn, không thiết thực, và trên tất cả nó không có lợi cho công việc kinh doanh.

Cuộc vận động để dành quyền lực và áp đặt nguyện vọng của Woodruff lên Atlanta không thể diễn ra song song. Chúng ta không thể tìm thấy một doanh nhân nào trên khắp nước Mỹ có nhiều quyết định ảnh hưởng tới nhiều khía cạnh của đời sống cộng đồng như vậy.

Woodruff không những gây ảnh hưởng đến thị trưởng và ban uỷ viên hội đồng thành phố mà còn chi phối cả nhóm những người tự coi mình là "sức mạnh" (và những người được người khác biết đến bằng những từ kém tâng bốc hơn – những người ương bướng), người đứng đầu của những công ty, ngân hàng, nhà thờ, trường đại học, ngành dịch vụ công cộng và các học viện thương mại. Ở một thành phố không có một thể chế chính trị hay một tổ chức tội phạm nào đáng kể cũng như không có lấy một ngành công nghiệp lớn hay các tổ chức công đoàn lớn mạnh, thì những nhà lãnh đạo của cộng đồng doanh nhân có vai trò chi phối không bình thường và họ tôn Woodruff làm chỉ huy không một chút băn khoăn.

Chìa khoá sức mạnh của Woodruff tất nhiên là ở sự thịnh vượng của Tập đoàn Coca-Cola. Với giá trị thị trường đạt hơn nửa tỷ đô-la, Coca-Cola vượt lên hẳn như một người khổng lồ trước các doanh nghiệp khác của thành phố. Là chủ của một công ty liên doanh với hơn 15 nghìn cổ đông, Woodruff biết cách tập trung quyền lực thông qua việc chi phối lượng vốn lớn nhất miền Nam. Ông làm được như vậy nhờ hàng loạt những toan tính và sắp xếp tinh vi – kết quả của sự kết hợp hài hòa hai phẩm chất tiêu biểu nhất của cha mẹ ông: lòng nhân từ và sự ngụy biện.

Woodruff thừa hưởng từ người mẹ thái độ vừa yêu vừa ghét đối với sự giàu có. Tất nhiên ông đã tạo cho gia đình mình một cuộc sống dư dả. Đặc biệt là ở Atlanta – nơi có những điền trang chưa được khám phá như Rockefeller và du Ponts. Woodruff có vẻ ngông cuồng khi đi lại giữa bốn ngôi nhà, đặt những dãy phòng với chiếc đàn piano lớn trong các chuyến đi du lịch vòng quanh thế giới, tiêu xài hoang phí với những bữa tiệc thịnh soạn. Nhưng Woodruff không thật sự giàu có như những gì ông thể hiện. Đầu những năm 1950, ông chỉ có 19 triệu đô-la tính theo giá trị cổ phần. Khi Walter Wilchell phỏng đoán trong mục tán gẫu của một tờ báo là Woodruff có 800 triệu đô-la, nhiều hơn cả Henry Ford II, thì thực tế ông mới chỉ có 20 triệu đô-la. Với gánh nặng tài chính từ Ichauway, từ sự tiêu xài của hàng chục đứa cháu phá phách và mức thuế thu nhập dần lên tới mức 92%, Woodruff thường phàn nàn rằng ông đã bị sập bẫy tiền và sẽ yêu cầu các thư ký xem xét lại sổ sách để tìm ra các khoản dư thừa. Một lần, khi phát hiện khoản tiền 37 nghìn đô-la trong một tài khoản môi giới, cô thư ký đã nặng nề nói móc. Thực chất, số tiền đó là do hai người hầu của Woodruff thông cảm với sự lo lắng thường xuyên của ông nên đã gửi vào một tài khoản tiền tiết kiệm cho ông phòng khi phá sản.

So với chi tiêu của những ông trùm khác thì thói quen chi tiêu của Woodruff thuộc diện giản dị nhất. Ông nói: “Tôi chưa bao giờ có bất cứ ham muốn nào với một con ngựa đua, một chiếc thuyền buồm hay một cô tình nhân.” Bạn bè thỉnh thoảng tròng ghẹo ông rằng, “hai trong ba thứ đó không xấu” nhưng thực tế Woodruff không cho phép mình khao khát những thứ đó hay theo đuổi những khoản tốn kém khác. Khi bị người cha mắng vì có đến 4 dinh cơ, ông đã trả lời: “Cha biết bao nhiêu người đàn ông có bốn ngôi nhà mà chỉ có một người phụ nữ duy nhất không?” Louis Marx, một nhà sản xuất đồ chơi, người lái chiếc xe Bentley mới toanh đã buộc cho Woodruff tội “phô trương” khi lái chiếc xe Chevrovet thời tiền chiến chạy quanh Manhattan trong khi có thể mua một chiếc xe tốt hơn, không nhận thấy rằng đơn giản vì Woodruff không quan tâm.

Lòng nhân ái của Woodruff được đánh thức khi ông tận mắt chứng kiến một người đàn ông da đen ở Ichauway lên cơn sốt rét và đã nhanh chóng được củng cố qua việc ông chứng kiến những ngày cuối đời đau ốm của mẹ ông. Ông tặng

40 nghìn đô-la cho Đại học Emory, một trạm xá ung thư và đích thân mời bác sĩ Elliott Scarboroughtt, một bác sĩ chuyên khoa tốt nghiệp Trường Harvard, điều hành. Quan trọng hơn, ông đã đồng ý với mẹ rằng tất cả bất động sản của bà sẽ chỉ sử dụng cho mục đích cải thiện sức khoẻ và giáo dục ở miền Nam.

Trong việc không thừa nhận tài sản thừa kế, động cơ của Woodruff không chỉ đơn thuần là ở tính hào phóng của ông. Việc phân bổ tài sản của cha mẹ ông sẽ có ảnh hưởng quan trọng đến việc kiểm soát Coca-Cola và Woodruff đủ khôn ngoan để nhận ra rằng, từ thiện là một công việc có thể giúp ông duy trì quyền kiểm soát đó trong tay mình. Không có con để giao lại cơ nghiệp, cũng không mấy hứng thú với việc tích lũy cá nhân, Woodruff háo hức muốn thấy tài sản của gia đình mình được sử dụng vì sự tiến bộ của loài người.

Woodruff tin rằng tiêu tiền khó hơn cả việc kiếm ra nó. Sau một cuộc nói chuyện dài với McGill của Đại học Emory, Ralph Hayes và những người khác, ông đã đặt nền móng cho một lý thuyết dẫn đường cho lòng bác ái của mình. Ông muốn thúc đẩy sự tiến bộ trong khu vực bằng việc cải thiện trí tuệ và thể chất con người. Ông cũng muốn những người giàu có khác giúp mình thực hiện mong muốn này. Woodruff tính rằng, nếu gia đình ông bán toàn bộ cổ phần trong Coca-Cola để dành tiền cho những mục đích cao cả, họ sẽ tự giới hạn việc quyên tặng của mình – chỉ trong một lần – và họ sẽ không cần làm gì nhiều để khuyến khích người khác làm từ thiện. Thay vào đó, Woodruff định sẽ giữ cổ phần của gia đình trong Coca-Cola như một loại tài sản hiến tặng vĩnh viễn và sử dụng thu nhập để đưa ra những khoản tài trợ phù hợp, kích thích người khác tham gia. Điều sớm trở thành phong cách riêng của Woodruff đó là ông sẽ cho một nửa – chỉ một nửa – số tiền cần thiết cho các dự án mà ông có hứng thú.

Thấy được tiềm năng của các dự án này như một phương tiện duy trì quyền điều hành công ty, Woodruff thành lập một hệ thống các quỹ từ thiện. Giám đốc của các quỹ này sẽ báo cáo với ông về tiềm năng của những dự án, và ngoài việc giúp đỡ mọi người, họ sẽ kiêm cả việc giữ cổ phiếu Coca-Cola. Woodruff thuyết phục hai người anh trai là George và Henry tham gia bằng việc nhượng lại một phần tài sản thừa kế của họ. Ông cũng đề nghị cha mình thành

lập quỹ tài trợ Emily và Ernest Woodruff. (Vốn không tin người khác, Ernest đã có lần nói với một người bạn rằng, ông đồng ý với kế hoạch sẽ cho đi hầu hết số tiền của mình "để chính phủ không lấy được nó khi ông qua đời"). Sau đó, Woodruff đã tự chỉ định mình làm chủ tịch hội đồng quản trị của quỹ tài trợ đó.

Woodruff và luật sư của ông, Hughes Spalding, điều hành một chiến dịch tương tự để phân chia tài sản của gia đình Whitehead. Joseph Whitehead, cậu con trai vô tích sự của một trong những người đặt nền móng ban đầu cho Công ty đóng chai Coca-Cola, đã đột ngột qua đời ở tuổi 40. Người vợ đã ly thân và họ hàng của anh ta rất ngạc nhiên khi trong di chúc anh ta để lại toàn bộ tài sản để chăm sóc những đứa trẻ mồ côi. Spalding đã gạt được lời đe dọa của bà quả phụ trẻ tuổi là sẽ "gây rắc rối" bằng việc gửi cho cô ta một khoản tiền 500 nghìn đô-la và sau đó thành lập quỹ từ thiện để quản lý số cổ phần của Joseph.

Người con trai thứ hai của gia đình Whitehead, Conkey, cũng qua đời khi còn trẻ và không có con. Anh này cũng để lại bất động sản cho một quỹ từ thiện do Spalding quản lý. Trước cái chết của các con trai, lại không có cháu trai, bà Lettia Whitehead Evans với một tài sản đáng kể đã sẵn lòng hiến tặng nó cho các mục đích từ thiện. Vấn đề là ở chỗ bà đã quá sẵn lòng. Sống cô đơn, dễ bị ảnh hưởng bởi sự thúc giục của các luật sư khác, bà Evans thường xuyên thay đổi di chúc và chuyển đổi người thừa kế cũng như người thi hành di chúc. Bà sống ở Virginia, cách xa Woodruff và những thành viên khác trong gia đình Coca-Cola. Và Spalding thường xuyên phải đi gấp đến miền Bắc để ngăn không cho bà thực hiện một số dự án mới hay để xua đuổi "những con chim lợn đang lợi dụng bà Evans cho lợi ích của riêng họ".

Woodruff khẩn khoản yêu cầu bà Evans thành lập một quỹ từ thiện cá nhân để quản lý tài sản và giữ vững các cam kết của bà. Khi bà phàn nàn vì không có tiền dự trữ cung cấp cho những quỹ từ thiện như vậy, Woodruff đã dùng 7.500 đô-la của mình để kết hợp với Quỹ Littie Pete Evans. Ngượng ngùng trước hành động trên, bà đã đồng ý ủng hộ quỹ, để Woodruff làm chủ tịch của quỹ và cho phép ông phụ trách 10 triệu đô-la cổ phiếu Coca-Cola của bà.

Các quỹ tài trợ của Woodruff và gia đình Whitehead đã cùng trao cho Robert Woodruff quyền kiểm soát trực tiếp hơn 10% cổ phiếu cao cấp. Nhưng đó chỉ là một phần ảnh hưởng mà ông đang thực hiện đối với quyền làm chủ công ty này. Ông cũng chỉ định Ban Giám đốc của Công ty Quốc tế Coca-Cola, công ty cổ phần mà cha ông đã thành lập từ hàng thập kỷ trước. Công ty này vẫn còn sở hữu hơn 1/4 tổng số cổ phiếu phổ thông. Công ty của cha ông, Tín thác Georgia, tiếp tục nắm giữ cổ phần của Coca-Cola mà họ mua từ năm 1919. Ngân hàng này cũng quản lý tiền của các quỹ và tài sản uỷ thác cá nhân với tổng số hơn 500 nghìn cổ phiếu phổ thông, 10% cổ phiếu cao cấp.

Trong mọi thời điểm, Woodruff luôn có ít nhất 6 giám đốc của Coca-Cola trong Hội đồng Quản trị của công ty nhằm đảm bảo rằng lãi suất của công ty sẽ được bảo vệ. Phớt lờ các quy tắc bảo mật, Spalding, một giám đốc của công ty thông báo cho Woodruff mỗi khi có nhà đầu tư lên kế hoạch bán cổ phần của Coca-Cola, và Woodruff sẽ sắp xếp để cổ phiếu được giữ trong tay những người thân tín.

Khi người được uỷ quyền suốt đời của cha ông, Tom Glenn, mất vào năm 1946, Woodruff đã đưa một người bạn trung thành, Jonh Sibley, Trưởng ban cố vấn cũ của Coca-Cola, lên thay chức chủ tịch của Glenn trong ngân hàng. Số lượng cổ phiếu của Coca-Cola tập trung vào tay ngân hàng quá lớn đến nỗi một vài quan chức gọi nó là "vấn đề của chúng ta" và lo ngại sẽ phải ra tòa vì thất bại trong việc đa dạng hóa công ty. Nhưng những mong muốn của Woodruff đã thắng và ngân hàng vẫn tiếp tục giữ cổ phần của nó, trao cho ông "quyền kiểm soát hoạt động" của công ty.

Để bảo tồn di sản của Coca-Cola, Woodruff thường sử dụng các chiến thuật của cha ông trong việc theo những đuổi mục tiêu mà mẹ ông đặt ra. Năm 1947, Howard Candler bị các em trai và em gái, những người muốn phá vỡ đế chế bất động sản của gia đình và bán các mảnh đất cho một chuyên viên thiết kế đến từ New York, đưa ra tòa. Hy vọng bảo toàn tài sản của dòng họ Candler, Howard chuyển toàn bộ quyền sở hữu cho Woodruff, người đã dùng tiền để mua cổ phần kiểm soát của Công ty Candler dưới danh nghĩa trường Đại học Emory. Sau đó, Woodruff đã phái Spalding đuổi chuyên viên thiết kế đi. Đó là một nhiệm vụ

mà Spalding đã hào hứng thực hiện bằng việc đe dọa về một vụ kiện tới cùng và hao tài tốn của sẽ được Woodruff tài trợ hoàn toàn dù kết quả có thế nào đi chăng nữa. "Dọa mấy anh bạn từ New York này khá dễ dàng", Spalding đã hớn hở khoe như vậy sau khi người chuyên viên nói trên từ bỏ. Sau đó, trong khi Howard Canlder vẫn còn đang phấn khởi và biết ơn, thì Woodruff đã thuyết phục ông ta trịnh trọng hứa sẽ ủng hộ một phần tài sản của mình cho Emory, một món quà trị giá 5 triệu đô-la.

Trong bức thư tuyệt mệnh, em trai của Woodruff, Henry đã để lại tất cả tài sản cho công việc từ thiện. Sau một loạt những vụ đổ vỡ nghiêm trọng, Henry Woodruff đã tự vẫn vào ngày lễ Tạ ơn năm 1947 tại trang trại cũ của cha mẹ ở Virginia.

Để lại số lượng tài sản lớn cho quỹ hỗ trợ Emily và Ernest Woodruff, Henry đã giúp Robert củng cố thêm quyền kiểm soát đối với Coca-Cola. Robert tự đổ lỗi cho mình về vụ tự tử đó, mặc dù ông đã thử mọi cách chăm sóc em trai. Henry thường xuyên cự tuyệt yêu cầu khẩn thiết đến sống với Robert và Nell ở Atlanta hay trong các ngôi nhà khác của họ. Ông thích sống một mình tại trang trại. Ông bị cuốn vào những thú vui như mua ô tô, huấn luyện chó săn và việc đi điều trị tại một viện điều dưỡng đã không mang lại bất cứ kết quả tốt đẹp lâu dài nào.

Mẹ ông đã yêu cầu Robert chăm sóc Henry khi bà qua đời, và Robert cho rằng mình đã thất hứa. Joe Jones cho biết: "Điều đó ảnh hưởng đến ông ấy nhiều hơn bất cứ thứ gì tôi từng biết". Vài năm sau cái chết của Henry, Woodruff buồn rầu và sức khỏe của ông thay đổi thất thường. Ông thường ốm vặt. Ông bắt đầu uống nhiều hơn và ngủ ít hơn. Trong suốt thời gian ở New York vào tháng 8/1948, ông đã phải đi cấp cứu ở Bệnh viện Roosevelt vì bệnh viêm phổi và một cơn sốt rét. Sau ba ngày nguy kịch, ông hồi phục chậm chạp nhưng đã thoát chết. McGill đã làm một điều mà ít đồng nghiệp nào của Woodruff dám là viết một bức thư dài 3 trang khuyên ông "hãy lui tới Câu lạc bộ Con Cò ít hơn, ngủ nhiều hơn và thôi hành hạ mình bằng rượu nhằm tống khứ sự mệt mỏi ra khỏi cơ thể và tâm hồn". McGill nài nỉ Woodruff "giữ gìn bản thân vì gia đình, cho gia đình và cho bạn bè" và kết luận thật sâu

sắc: "Bà Woodruff là một quý bà duyên dáng và luôn lộng lẫy trong bất kỳ bộ váy áo nào, nhưng tôi không nghĩ là bà ấy sẽ đẹp trong bộ đồ màu đen."

Hồi phục sau thời gian dài điều trị tại một nông trại ở Wyoming, Woodruff đã trả lời McGill là ông chấp nhận "bài giáo huấn" và sẽ cố gắng giữ gìn bản thân tốt hơn. Ông không bỏ rượu và cũng không bỏ đi sự bất mãn nhưng có vẻ chắc chắn hơn trong việc sử dụng sự giàu có và quyền lực của gia đình và công ty vào mục đích công cộng. Từng đối mặt với cái chết, Woodruff càng quyết tâm giành được vị trí lãnh đạo, dẫn dắt Atlanta cùng nhiều vùng còn lại của Georgia và miền Nam vượt qua cơn biến chuyên mà những thay đổi xã hội đang đến gần mang lại. Nó sẽ giống như cuộc săn chim cút mà Woodruff là người chỉ huy. Nhưng tất cả phụ thuộc vào sự thành công liên tục của Coca-Cola.

Al Steele nhanh chóng phục hồi sau thất bại của chiến dịch "Bước nhảy vọt" của Pepsi. Nhận thấy khách hàng không mấy hứng thú với việc nhấn mạnh vào đường và bổ sung calo vào trong Pepsi, Steele nhanh chóng chuyển sang lối tấn công mới. Kẻ phản bội Coca-Cola quyết định cạnh tranh với công ty cũ ta ở chất lượng.

Trong nhiều năm, với chủ đề "nhiều gấp hai", Pepsi chỉ được coi như một sản phẩm thay thế dưới cấp của Coca-Cola. Steele đã lật ngược lại hình ảnh đó. Một buổi sáng ông ta nói với những uỷ viên trong hội đồng quản trị: "Hãy thoát khỏi hình ảnh rẻ tiền này". Ông ta giới thiệu một logo "Pepsi xanh" mới rất đẹp và sơn nó lên chai Pepsi sơn chứ không sử dụng nhãn hiệu bằng giấy như trước. Ông ta sử dụng những tấm biển trưng bày bằng nhôm thay cho tấm biến cũ bằng sắt và cải tiến mẫu mã của chiếc hộp chứa sáu chai của Pepsi vẫn thường bị toạc ra trước đây. Đáng chú ý nhất là ông ta đã thuê Faye Emerson, nghệ sĩ có mái tóc màu hung đỏ đẹp như trong tranh, lăng xê Pepsi trên truyền hình.

Buổi diễn của Emeson có tên "Thành phố tuyệt vời" được các nhà phê bình đánh giá cao. Trong lần trình diễn đầu tiên trên đài CBS vào mùa thu năm 1950, người dàn dựng chương trình đã gọi điện cho Emerson và mời cô xuất hiện 3 lần mỗi tuần (mỗi lần trong 15 phút) để giải quyết "những vấn đề" của cuộc sống hiện đại. Buổi biểu diễn đầu tiên về bài học làm thế nào để đi xe taxi. Lời khuyên của cô là hãy len vào một chiếc cửa xe gần nhất còn hơn là

đi lòng vòng trong dòng xe cộ để sang phía bên kia đường – một vấn đề mà thời báo New York Times lạnh nhạt nhận xét là "đang làm rất nhiều người trong chúng ta lo lắng". Cô cũng khuyên mọi người nên biết điểm đến của mình và đừng mong người lái xe taxi trả lại khi phá lẻ tờ 20 đô-la. Nhưng nếu lời khuyên của cô thiếu sự sắc bén thì đó cũng chỉ là vấn đề ngoài lề. Faye Emerson có thân hình lôi cuốn và cô đã thay mặt Pepsi trình diễn lợi thế lớn đó trong một bộ váy ngắn, bó sát.

Các nhà biên tập của tờ Advertiring Age viết: "Chương trình đó là một phương tiện để Emerson phân cấp: các khán giả nam thường chẳng lọt tai điều gì vì còn mải ngắm Faye, và vì thế họ sẽ không quan tâm đến những thứ khác."

Ngôi sao của chương trình này phục vụ Pepsi trong các ly thuỷ tinh khắc hoa văn có chân đặt trên một khay bằng bạc, rồi rót nó lên những bát pha lê đầy đá mát lạnh và nâng trên tay. Nếu điều này không đạt tới cấp độ tinh tế nhất, thì ít nhất nó cũng hơn hẳn việc mặc cả.

Doanh số bán ra của Pepsi đã hồi phục và bắt đầu tăng trở lại. Steele giảm giá thành bằng việc chọn chai nhỏ hơn và giảm lượng đường trong công thức sản xuất, sau đó tái đầu tư các khoản tiết kiệm vào hoạt động quảng cáo, phân phối và xây dựng các nhà máy hiện đại. Ông giải thích: "Nếu bạn muốn vắt sữa một con bò thì bạn phải có tiền để nuôi nó". Ông còn cạnh tranh với Coca-Cola trong một lĩnh vực sinh lợi đó là máy bán hàng tự động. Ông ký hợp đồng đưa máy bán hàng tự động của Pepsi vào trong các rạp chiếu bóng và doanh trại quân đội, trên các tàu du lịch lớn ở khu vực Thái Bình Dương.

Trên tất cả, Steele ghi nhớ bài học mà ông học được ở Coca-Cola: đồ uống giải khát không phải là thứ thiết yếu. Ông thường nói: "Chúng tôi không thỏa mãn nhu cầu cơ bản của con người, sản phẩm của chúng tôi không đánh sạch răng, đánh bóng giầy hay tăng thêm hooc-môn cho bạn. Công việc làm ăn trước tiên, cuối cùng và luôn luôn phụ thuộc vào nghệ thuật bán hàng. Nó sẽ chết khi không còn động lực thúc đẩy và không được quảng bá rộng khắp."

Nếu liệt kê những điều mà Woodruff và các nhà lãnh đạo ở Phố Plum luôn lo lắng, bài học này là điểm khởi đầu chính xác. Dường như họ đã quên mất cách bán hàng. Quảng cáo trên

đài vốn chưa bao giờ là thế mạnh của Coca-Cola nay lại càng suy yếu. Chương trình nổi tiếng nhất của công ty là A Musical Variety Hour (Giờ vàng âm nhạc) đã tụt xuống vị trí thứ 42 trong 126 tiết mục được yêu thích. Một số chương trình thậm chí còn bị loại khỏi bảng sắp hạng như Singin' Sam (Hát cùng Sam) và chương trình opera Claudia.

Theo tạp chí Sponsor, các chương trình của Coca-Cola không khác nào một "ngân hàng hối đoái" dành cho các khách hàng của Sonny Werblin (một trong những nhân vật quyền lực nhất giới giải trí Hollywood) và không ai trong số đó hấp dẫn thính giả trẻ. Các công ty đóng chai có bổn phận phải mua thời lượng phát sóng cho chương trình của Morton Downey tại các đài phát thanh địa phương, nhưng họ cho rằng tiết mục của ông ta nhàm chán nên giảm thời lượng phát sóng tối thiểu và phát tại những trạm phát sóng công suất thấp. Coca-Cola chi 600 nghìn đô-la một năm, gồm cả lương của Downey, để sản xuất một tiết mục mà cuối cùng chỉ tạo ra tỷ suất thính giả thấp.

Về phương diện truyền hình, công ty đã sẵn sàng để thử nghiệm lĩnh vực mới này với màn ra mắt có sự hợp tác cùng Walt Disney trong một chương trình nhân dịp Giáng sinh. Dẫu vậy, Walt Disney không đưa ra cam kết chính thức nào. Cùng lúc, Faye Emerson, đang sử dụng hình ảnh của mình để kéo Pepsi lên, Giám đốc quảng cáo của Coca-Cola rụt rè đưa ra lời đề nghị bảo trợ cho một hãng truyền hình đã bị giải tán ở phía Tây với tư cách "không phải là phương tiện thông tin đại chúng quốc gia."

Sự ra đi của Archie Lee là một tổn thất lớn. Cảm thấy mệt mỏi, Lee nói cần nghỉ ngơi. Ông đưa vợ đến Hawai trong kỳ nghỉ đông năm 1950. Nhưng thật không may, khi trở về ông phát hiện bị ung thư và không đầy một năm sau thì qua đời. Các cộng sự của Lee ở văn phòng đại diện D'Arcy không thể duy trì những thành tựu của ông. Công việc của người đàn ông từng nổi tiếng với khẩu hiệu: "Ngừng tay, tận hưởng cảm giác sảng khoái" được kế tục bởi một nhóm mới. Nhóm này đã làm việc tận tụy để đưa ra khẩu hiệu mới lạ vào mùa kinh doanh năm 1952: "Một chai Coke là tất cả những gì bạn muốn". Nhưng đó là một sáng tạo tầm thường. Hannagan, nhân viên báo chí của công ty, đề xuất một chiến dịch quảng cáo.

Nhưng ý tưởng khá khẩm nhất mà ông ta có thể đưa ra chỉ là một chương trình truyền hình với "các quý bà khiêu vũ trên những đôi chân quyến rũ."

Burke Nicholson, Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty, đã đề xuất một chương trình quảng cáo tại các trường trung học với tên gọi "Các công dân tương lai" trong đó Coca-Cola có thể được coi là "một chất kết dính xã hội mạnh mẽ giữa các bạn trẻ" – một ý kiến không kém phần tồi tệ.

Nếu Woodruff không gây áp lực lên các nhà đóng chai bằng việc khăng khăng giữ giá bán lẻ là 5 xu, thì có lẽ công ty đã rơi vào một cuộc khủng hoảng. Áp lực lạm phát từng diễn ra với Pepsi cuối cùng cũng đã xảy ra với Coca-Cola khiến lợi nhuận biên của các công ty đóng chai giảm rõ rệt và họ bị đặt vào tình thế nguy hiểm. Họ vẫn có thể chịu đựng miễn là sự hy sinh của họ có thể chấm dứt được cuộc cạnh tranh này. Nhưng, mỗi ngày qua đi, Steele tiếp tục chứng minh rằng khách hàng sẽ trả 6 hoặc 8 xu và thậm chí đến 10 xu để mua Pepsi.

Các công ty đóng chai trở nên lo ngại. Họ đang phải trả 18 xu cho một thùng dầu, đắt hơn 4 xu so với trước chiến tranh, và chi phí cho chai, nắp, thùng đựng đang tăng lên. Lao động giá rẻ cũng không còn vì họ phải làm việc 40 giờ một tuần và với mức lương tối thiểu. Một số công ty còn không có đủ tiền để sửa chữa xe tải. Khi lập kế hoạch cho một buổi tiệc gặp mặt với uỷ ban những công ty đóng chai vào mùa thu năm 1950, Harison Jones đã cảnh báo Woodruff rằng các vị khách sẽ có tâm trạng nổi loạn, và khuyên ông nên rút ngắn thời gian uống cocktail "để tránh việc bất cứ thành viên quá khích nào có những hành động sai lầm".

Woodruff không chịu khuất phục. Bằng việc thuyết phục và đe dọa trả đũa, ông đã thuyết phục được 9 công ty đóng chai lớn nhất viết một bức thư cho các đồng nghiệp khác hối thúc việc sản xuất những sản phẩm 5 xu. Một số công ty đóng chai đã đáp lại bức thư với sự khinh thường. Jeff Martin, nhà đóng chai ở Lincoln, Nebbraska, đã viết: "Có lẽ là tôi chỉ có một lần trong đời nhận được một bức thư từ 9 nhà tỷ phú trong một tờ giấy. Tôi nghĩ tôi sẽ đóng khung nó." Martin giải thích, ông ta không có đồng vốn nhàn rỗi nào và không đủ tiền trả cho "những hy vọng mộng mơ rằng một vài phép mầu sẽ xảy ra để giữ lại mức giá 5 xu."

Một cuộc nổi dậy là điều không thể tránh khỏi nhưng ở một khía cạnh nào đó thì Woodruff đã gặp may. Đối thủ hàng đầu của ông, Veazey Rainwater, con trai của một trong những nhà đóng chai đầu tiên, hóa ra lại là một người lập dị. Trong nhiều tuần chuẩn bị cho cuộc họp cổ đông thường niên của hãng Coca-Cola vào ngày 7/5/1951, Rainwater đã tổ chức hàng loạt những bữa tiệc cocktail vòng quanh đất nước, nhằm tuyển thêm những công ty đóng chai bất mãn để giúp anh hạ bệ Woodruff. Cố gắng của Rainwater đã trở nên vô nghĩa, khi anh bị cha từ mặt, còn vợ anh thì xin ly dị vì hy vọng có được một chút trong quỹ tín thác 1 triệu đô-la của Rainwater trước khi nó bị dùng hết vào các vụ việc liều lĩnh viển vông.

Khi chàng trai trẻ Rainwater đứng lên phát biểu tại cuộc họp thường niên, anh chỉ có một mình. Phần lớn bài trình bày của anh – bắt đầu bằng việc đề nghị các công ty đóng chai Coca-Cola nên gắn "thiết bị đo" để xác nhận rằng chất lỏng cho vào chai đúng là Coca – rất buồn cười. Đối với công ty, hình ảnh một kẻ "con nhà" trong lĩnh vực đóng chai mắng nhiếc lại nhà quản lý là một điều khá mới lạ và chúng gây ra một chút lo lắng, băn khoăn. Thật ra Rainwater có một danh sách dài những gợi ý cải tiến như: sử dụng những chai 1 lít Anh, đưa Coca-Cola vào thực đơn, những chương trình quảng cáo hướng tới các bà nội trợ, miễn phí Coca trong các phòng trưng bày tự động, quà chứng nhận và quảng cáo trên tivi, hay những máy ướp lạnh dùng cho công sở.

Rainwater nhấn mạnh: "Coca-Cola cho chúng tôi những căn nhà đẹp và vải lanh tốt, những trang trại hiền hòa, những quỹ hỗ trợ và từ thiện" và chuyển sang hùng biện, "nhưng chúng ta đang đáp lại những gì?" Sự hăng say, thao thao bất tuyệt mà Rainwater mang tới trong cuộc nổi loạn nhỏ và đơn thương độc mã này là một sự hăng hái trẻ con nhưng có vẻ bắt đầu làm lung lay những suy nghĩ lạc hậu.

Một kẻ "nhiều chuyện" nữa là Jame Waldo Woodruff (anh họ của Woodruff), một thương nhân giàu có và hay gây gổ đến từ Columbus, Georgia. Ông ta bay tới Wilmington để phàn nàn về sự chững lại của giá cổ phiếu phổ thông. Điều làm cho chuyến viếng thăm của ông ta trở lên đáng nhớ đó là cách ông ta mở đầu. Bill Hobbs, khi đó vẫn là Chủ tịch của Coca-Cola, chào đón ông ta đến với cuộc họp và Jim Woodruff hỏi: "Ông là ai?"

Đó là một câu hỏi hay. Sau 5 năm làm chủ tịch, Hobbs có rất ít trách nhiệm và hiếm khi đưa ra một quyết định gì đó hay thậm chí xuất hiện trước công chúng.

Biểu hiện của ông ta trong một chiến dịch sức khoẻ gần nhất chống lại Coca-Cola là một minh chứng hoàn hảo cho thái độ thụ động của đội ngũ uỷ viên ban giám đốc của công ty. Mùa thu năm 1950, giáo sư trường Đại học Cornell, ông Clive M. McCay, chứng minh trước một hội đồng kiểm duyệt của Quốc hội Mỹ rằng đường trong Coca gây sâu răng. Ông ta nói, axit phosphoric là một chất phụ gia nguy hiểm. Đưa ra một bản báo cáo sinh động mà ngay lập tức trở thành chủ đề cho các câu chuyện trên toàn quốc, Tiến sĩ McCay miêu tả một chiếc răng được thả vào trong một ly Coca-Cola sẽ bị làm mềm ra như thế nào và bắt đầu phân huỷ trong khoảng thời gian hai ngày.

Hobbs được chỉ định đưa ra phản ứng của công ty, và những gì ông ta làm chỉ có thể được diễn tả trong hai từ "lập cập". Nhà hoá học hàng đầu của công ty, Orville May, giải thích với Hobbs và các uỷ viên khác của hội đồng giám đốc rằng bất cứ thứ gì có đường và axit phosphoric – nước cam ép là một ví dụ – sẽ phân huỷ răng theo thời gian. Điểm đáng chú ý là ở chỗ mọi người không ngậm thức ăn và đồ uống ngày này qua ngày khác. Họ nuốt, và nước bọt của họ rửa sạch đường và axit trước khi thực hiện được việc phá huỷ răng vĩnh viễn. Nếu không cả nước Mỹ đã bị móm.

Lời phản biện của tiến sĩ May nghe có vẻ hợp lý, nhưng thực chất chỉ một lời biện hộ tẻ nhạt về từng thành phần trong Coca-Cola mà Woodruff luôn muốn tránh công khai. Pope Brock, cố vấn chung cho các quyết định thường xuyên của công ty thừa nhận ông ta không có ý kiến gì "về việc nên bỏ quy trình nào trong câu trả lời." Ông nói rằng để trả lời câu hỏi đó cần "kiểm tra và nghiên cứu cẩn thận." Hobbs chỉ định một uỷ ban xem xét những việc cần làm, và các thành viên của nó vẫn còn tranh cãi trong vài tháng sau đó.

Các công ty đóng chai đã từng bối rối trước sự thụt giảm về doanh thu, nay lại bị khuấy lên khi các bác sĩ và nha sĩ địa phương cùng PTA bày tỏ sự quan ngại về những nguy hiểm có thể xảy ra khi dùng Coca-Cola. Góp phần vào cuộc tranh luận này, một bài báo xuất hiện trên tạp chí Pageant miêu tả cách làm những ca-lo "rỗng" trong nước giải khát thay thế

"một số lượng tương đương với ca-lo 'tốt' mà bạn cần để duy trì một sức khoẻ tốt." Đứng ngoài cuộc, Ralph Hayes thúc giục Hobbs đưa ra quyết định. Ông ta nhận xét: "Vì bản thân tôi là một người hay dao động nên tôi không chê bai sự dao động, nhưng việc dao động cuối cùng cũng phải đưa ra được các kết luận, chính sách và hành động."

Rốt cuộc chính Brock và người vận động hành lang hàng đầu của công ty – Ed Forio, đã ép Hobbs phải hành động bởi "những người có ý thích kỳ cục về thức ăn, những người cộng sản, những người suy nghĩ lập dị và những người hâm mộ" đang tiếp tục gây tạo ra tin tức mới trong khi công ty vẫn im lặng. Hannagan đồng ý với gợi ý về một chiến dịch tuyên truyền giễu cợt Tiến sĩ McCay và các nhà dinh dưỡng khác như là những luật sư của "một chế độ ăn kiêng gồm dầu hải ly và giun". Dẫu vậy Hobbs vẫn trì hoãn mọi việc.

Cuối cùng người phát ngôn lão thành của công ty, Burke Nicholson, phải đứng mũi chịu sào và làm cho Woodruff thấy việc phải đối mặt với sự thật thay đổi là cấp thiết. Nicholson không hẳn là kẻ nổi dậy. Ông ta đã từng viết cho Woodruff một bức thư xu nịnh với lời mở đầu là: "Thưa ngài Robert! Nụ cười hay vẻ nghiêm nghị của ngài – tất cả đều đại diện cho những khoảnh khắc quan trọng nhất trong đời tôi...." Ít có khả năng Nicholson là tác giả của những chỉ trích khiến cho việc thoái thác của ông ta trở nên hiệu quả. Ông nói, công ty đang trong tình trạng tê liệt, với "lũ trẻ con làm việc của người lớn", và những người già đang chờ về hưu. Ông viết:

Những người cầm cờ, những người cầm đuốc, những người tìm kiếm Holy Grail, thậm chí Đông-ki-xốt cưỡi ngựa đấu thương với cối xay gió cũng không có vẻ gì là già cả. Đâu rồi những nhà lãnh đạo trước kia đã làm cho mọi người trong chế độ này cảm thấy họ thuộc về một nhà thờ mà họ tuân lệnh, trung thành và trung thực vô điều kiện? Một số người mạnh mẽ phải kéo lá cờ khác lên, hay để thứ này lùi vào quên lãng như những công ty liên doanh hay các nhóm có tổ chức khác chứ không phải là một chút ấm áp lớn xua đi các cuộc vận động có mục đích.

Lệnh động viên của Nicholson khiến Woodruff lung lay. Lời chỉ trích nhằm vào Hobbs, nhưng hiển nhiên nó cũng gồm cả Woodruff. Một người bạn thấy Woodruff ngay sau đó đã nói: "Đó là lần đầu tiên trong đời tôi thấy anh ấy xáo trộn và không biết nên rẽ đường nào."

Woodruff đã nghiền ngẫm lời chửi rủa của Nicholson trong vài tuần với tâm trạng mệt mỏi, ông phàn nàn về những cơn đau đầu và "cảm thấy lờ đờ cả ngày" trước khi đưa ra quyết tâm hành động. Triệu tập hàng loạt cuộc họp với các công ty đóng chai trên khắp đất nước, Woodruff tuyên bố ông đang quay lại nắm quyền quản lý công ty và sẽ bắt đầu "cuộc chơi để giữ công ty". Ông yêu cầu một đợt phát hành thẻ ghi nhớ mới để sử dụng trong điều hành kinh doanh. Và chẳng bao lâu văn phòng của ông ở đường Plum lại trở nên đông đúc đến tắc nghẽn.

Hobbs bị sa thải. Woodruff bổ nhiệm Nicholson làm quyền giám đốc nhưng tỏ rõ rằng ông sẽ lập kế hoạch để tự chỉ huy. Ông bắt đầu bằng việc tấn công vào Tiến sĩ McCay. Woodruff suy tính rằng, nếu vị giáo sư dinh dưỡng của Cornell nhất quyết vu khống Coca-Cola là mối nguy hiểm cho sức khoẻ thì cách đánh trở lại tốt nhất là thuê một giáo sư tầm cỡ hơn. "Quỹ học bổng hoá học" của công ty đã trao một khoản tài trợ nghiên cứu trị giá 5.000 đô-la cho Fredrick J. Stare, Trưởng khoa Dinh dưỡng học của Viện Sức khoẻ cộng đồng, Đại học Harvard. Ông này đã viết một bài báo gửi cho tạp chí McCall khuyên các thiếu niên nên cải thiện bữa ăn kiêng của họ bằng việc uống Coca-Cola vào buổi chiều. Với các khoản tài trợ thêm nữa cho hoạt động nghiên cứu của ông ta từ quỹ nói trên, Tiến sĩ Stare đã viết thư cho các nhà quản lý trường học và những người có thẩm quyền khác bác lại lý lẽ rằng Coca-Cola gây ra sâu răng và phân huỷ răng. Lúc đó sự náo động huyên náo mới lắng xuống.

Lấy lại quyền kiểm soát công ty, Woodruff đưa ra nhiều thay đổi, trong đó có việc thành lập một cơ quan các vấn đề công cộng quá hạn và mua chiếc máy bay liên doanh đầu tiên của Coca-Cola – một chiếc DC.3, được đặt tên là Windship theo tên cúng cơm của mẹ ông. Sau khi Hobbs bị sa thải, Ben Ochlert tái tham gia vào công ty, và trở nên hoạt bát hơn.

Tuy nhiên, khi dồn sức lực vừa giành lại được vào vấn đề tiền nong, Woodruff lại thấy lúng túng. Ông miễn cưỡng thừa nhận rằng nhiều nhà đóng chai cần phải tăng giá, nhưng ông

cũng thấy họ không có cách nào để làm như vậy mà không để lại hậu quả thảm khốc. Nếu giá bán lẻ lên đến 10 xu thì doanh số bán sẽ tụt xuống trầm trọng. Người tiêu dùng có thể trả 10 xu cho một chai 12 ounce Pepsi chứ không cho chai Coca Cola 6,5 ounce. Và nếu giá ở mức giữa 6 và 7 xu thì thật là ác mộng vì doanh số bán Coca-Cola phần lớn từ các máy bán lưu động – những cỗ máy không được lên chương trình làm việc với đồng xu. (Một nhà đóng chai ở Nam Carolina cố gắng gắn 2 xu vào đáy chai và bán một hào một chai, một thử nghiệm gặp thất bại nặng nề. Một động thái hợp lý hơn là chuyển sang loại chai lớn hơn nhưng là một sự đổi mới mà Woodruff bướng bỉnh từ chối nghĩ tới.

Đối mặt với những lựa chọn không khả thi, Woodruff đã chọn một giải pháp lâu dài rất ấn tượng. Ông bắt đầu thăm dò khả năng nhờ Quốc hội thông qua việc đúc đồng 7,5 xu.

Woodruff cũng tham gia vào việc chọn ra tổng thống mới. Lần đầu tiên trong sự nghiệp của mình, ông ủng hộ cởi mở một ứng cử viên tổng thống năm 1952 – đó là người bạn tốt của ông – Dwight Eisenhower.

Họ đã gặp nhau tại một bữa tối ở New York vào mùa xuân năm 1945, không lâu sau ngày VE, Eisenhower hoan hỉ đến thăm nhà Woodruff. Ảnh hưởng của vị tướng này đối với Coca-Cola sáng sủa hơn. Khi được hỏi tại một trạm dừng chân rằng ông thích dùng thứ gì, Eisenhower trả lời: “Ai đó có thể cho tôi một chai Coca-Cola không?” Và khi uống hết, ông nói mình có thêm một yêu cầu, “một chai Coca-Cola nữa”. Ông chắc chắn rằng giới báo chí đã nghe lỏm được và sẽ quảng cáo rùm beng cho công ty.

Woodruff khai thác mối quan hệ gần gũi với Eisenhower và khuyến khích những tham vọng chính trị bắt đầu nảy nở của vị tướng này. Ông thật sự rất thích Eisenhower, nhưng chắc chắn ông cũng có một vài lý do thực tế và thiết thực khi muốn có một người bạn trong Nhà Trắng. Nếu ai đó nghi ngờ về các hành động có tính toán của Woodruff, người đó chỉ cần đọc bức thư Woodruff mời Ike (tên gọi khác của Eisenhower) tới thăm Ichauway. Woodruff viết: “Thông thường, các vị khách của chúng tôi đều rất thân thiện, và vào buổi tối chúng tôi chơi bài brit, chơi tay đôi, hay bài poke”. Nhưng tất cả mọi người đều biết, Woodruff tổ chức

các cuộc chơi như gài bẫy tay đôi hay poke sau mọi bữa tối, nhưng ghét cay ghét đắng và không bao giờ chơi bài brit – thú chơi yêu thích của Eisenhower.

Tháng 1/1950 Eisenhower đến thăm đồn điền và nhận được sự tiếp đãi hào phóng của Woodruff. Trong nhiều năm sau đó, Woodruff thích kể về câu chuyện Eisenhower đã dậy sớm trong buổi sáng đầu tiên ở đồn điền như thế nào và gửi lời tới Woodruff qua đầy tớ nam của Woodruff là James Roseberry rằng đã đến giờ ăn sáng. Roserbery đáp lại: "Ngài Woodruff ra lệnh rằng ở đây ông ấy là tướng và bữa sáng sẽ bắt đầu vào lúc 8 giờ 30." Thực ra Woodruff đã quan tâm tới vị khách của mình nhiều hơn thế vì ông nhận thấy Eisenhower là người có uy lực vượt trội hơn bản thân Woodruff. Khi cuộc bầu cử năm 1952 đến gần, Woodruff đã viết thư cho Eisenhower và thúc giục ông ta tham gia, trong đó ông nói sự ứng cử của Eisenhower "không những cần thiết mà còn là điều không thể tránh được."

Woodruff dồn tiền bạc và thời gian vào chiến dịch tranh cử của Eisenhower, khuyên nhủ Eisenhower khi ông ta định bỏ cuộc. Thậm chí, Woodruff còn tham gia vào một cuộc tranh luận hiếm thấy đăng trên mục tin vắn của tờ New York Times hay khăng khăng tranh cãi với Averell Harrman vào một buổi tối tại hộp đêm của Toots Shor rằng các thành tích của Eisenhower vượt qua thành tích của Adlai Stevenson, một ứng cử viên nặng ký khác.

Vào đêm bầu cử, Woodruff cùng Eisenhower và những người ủng hộ hàng đầu của ông ta ở trong một dãy phòng tại khách sạn The Commodor Hotel để theo dõi kết quả bầu cử và tổ chức ăn mừng chiến thắng. Khoảng 3 giờ sáng, kết quả được thông báo, Eisenhower đắc cử tổng thống.

Không ai có thể thấy trước được mọi thứ, nhiệm kỳ tổng thống của Eisenhower đã kết thúc với kết quả trái ngược lại mong đợi của Coca-Cola. Ban đầu, vị tổng thống mới không mấy đồng tình về việc theo đuổi các chương trình nghị sự chính trị của công ty. Khi Woodruff đề nghị ông ta về việc cho đúc tiền xu trị giá 7,5 xu, Eisenhower đã xúc tiến yêu cầu này tới kho bạc, sau đó bỏ rơi nó ngay khi gặp phải sự phản đối của các cấp thấp hơn. Thậm chí, ở những vấn đề không quan trọng – như yêu cầu của Woodruff nhằm thay đổi các luật trò

chơi của liên bang như cho phép kéo dài hơn mùa săn chim câu – vị tổng thống này cũng tỏ ra là không thể và không sẵn lòng giúp.

Theo chỉ thị của Ann Whitman – thư ký riêng của Eisenhower, Cơ quan phản gián đã phát cho Woodruff một giấy thông hành vào Nhà Trắng, một "chìa khoá vào cửa sau" như Woodruff gọi, cho phép ông ra vào theo ý thích. Woodruff hay xuất hiện vào buổi chiều muộn, uống vài ly cocktail sau cuộc chơi golf của Ike ở Burning Tree. Ông cũng nằm trong danh sách khách mời của các bữa tối chỉ dành cho những quý ông sang trọng của Eisenhower. Giữa họ là một mối quan hệ thân mật và sinh động.

Nhưng ngoài một tình bạn về tinh thần và giá trị tuyên truyền của việc có một người bạn là tổng thống thích uống Coca-Cola thì thật khó để chỉ ra được có bao nhiêu lợi ích đổ dồn về công ty vì những mối quan hệ gần gũi với chính quyền Eisenhower. Trong khi đó, chi phí lại rất đáng kể. Tổng thống yêu cầu nhiều đặc ân từ phía công ty, từ việc giúp vận động ở đồi Capitol cho đến những đóng góp cho sự nghiệp bảo vệ quyền vật nuôi. Và cũng vì tổng thống mà Woodruff đã phạm sai lầm trong việc chèo lái công ty, từ vị trí không ổn định đến gần bờ vực sâu thẳm hơn.

Một trong những người bạn thân nhất của Eisenhower là William E. Robinson, chủ báo New York Herald Tribune. Là một uỷ viên phụ trách vấn đề quan hệ cộng đồng của hội cựu chiến binh và là một đặc vụ cộng hòa, Robinson đã giúp điều hành chiến dịch tranh cử và sau đó yên vị thoải mái trong nhóm những người bạn chí thân của tổng thống. Và cũng thật bình thường khi ông ta làm quen với Woodruff và hai người khá hợp nhau.

Mùa đông năm 1953, Steve Hannagan đột tử sau một cơn đau tim nặng trong chuyến đi tới châu Phi, để lại văn phòng đại diện không có người đứng đầu và Coca-Cola không có người làm quảng cáo và giao hàng. Woodruff sắp xếp để nhờ Robinson thay chỗ của Hannagan.

Bill Robinson là một người hòa nhã, chơi golf và đánh bài giỏi, với nước da hồng hào và những đường nét mảnh mai, nhìn người đàn ông này, người ta có thể liên tưởng đến việc đặt cụm từ "bạn rượu" cạnh một bức hình của ông ta. Và thực tế, sau một đêm ở một quán

ba với Woodruff tại Manhattan, ý niệm về việc để Robinson điều hành Coca-Cola lần đầu tiên xuất hiện.

Đứng trong phòng chứa đồ ăn của biệt thự River House của Woodruff, uống một chai Coca-Cola, Robinson bắt đầu liệt kê một danh sách dài những chỉ trích về cách điều hành công ty hiện tại. Ông ta không cảm thấy phiền chút nào khi biết rằng ông Burk Nicholson, Chủ tịch của Coca-Cola đang ở đó nghe bài diễn văn dài tố cáo trong tình trạng bực tức ngày càng tăng lên. Woodruff cũng không hề cảm thấy phiền lòng và nói với Robinson: “Nếu anh thấy anh có thể làm việc tốt hơn, chắc chắn anh sẽ có cơ hội.”

Sự thay đổi đột ngột đến không lâu sau đó. Nicholson được nhiều người trong công ty yêu quý nhưng lại hiếm được biết đến như một người lãnh đạo. Một lần, đồng nghiệp của Nicholson hỏi tại sao ông không xông xáo hơn, ông đáp lại: “Tôi làm những gì ông chủ yêu cầu.” Tuy nhiên, rõ ràng là công ty không thể đủ tiền để giữ vững quyết định đó. Trước năm 1954, trong khi Coca-Cola “ăn không ngồi rồi” thì doanh số bán của Pepsi đã tăng lên gấp đôi dưới sự điều hành của Al Steele.

Khi thông tin về sự cải tổ sắp xảy ra lan truyền trong hệ thống tin mật của công ty, thì việc thiếu kinh nghiệm kinh doanh nước giải khát của Robinson đã khiến cho đoàn uỷ viên công ty phải cau mày và nổi giận. Các cố vấn cao cấp, gồm cả Hayes, nài nỉ Woodruff chuyển đổi chậm hơn và cố gắng cảnh báo Woodruff rằng ông đang lặp lại sai lầm như đã từng làm với Bill Hobbs. Hayes nói, có lẽ sẽ là khôn khéo khi cho Robinson một công việc tạm thời như là một cuộc kiểm tra trước khi trao chức chủ tịch vào tay ông ta. Nicholson chua chát nhận xét là ông hy vọng Woodruff sẽ không khiến cho Robinson trở nên vênh váo như Hobbs trước đây.

Tuy nhiên, vào một buổi sáng thứ bảy, ngày 5/3/1955, hai tháng sau khi bước sang tuổi 65, Woodruff đã tuyên bố ông sẽ nghỉ hưu, và để lại chức chủ tịch cho Nicholson, để lại Uỷ ban uỷ viên hội đồng và chức chủ tịch công ty cho Robinson.

Báo chí đưa tin về sự thay đổi nhân sự như thể Woodruff có ý định rút khỏi chuyện làm ăn hoàn toàn. Tờ Time nhận định Woodruff đã "bước ra ngoài", để lại công ty trong tay một Robinson "khôn khéo và chèo lái mạnh mẽ", và tờ Business Week miêu tả sự ra đi này tương đương với việc công ty bán Asa Candler vào cuối năm 1919. Woodruff đưa đồ đạc cá nhân ra khỏi trụ sở chính của công ty ở New York và cũng bỏ trống phòng làm việc ở Atlanta. Bản thân Robinson hoàn toàn tin rằng ông ta đã được nhậm chức chính thức nên đã tham dự một loạt phỏng vấn về kế hoạch trước khi trưng dụng chiếc máy bay DC.3 để bay vòng quanh đất nước và gặp các công ty đóng chai.

Nhưng mọi thứ không như những gì vẻ ngoài thể hiện. Hai tuần sau khi rút khỏi chức chủ tịch công ty, Woodruff chuyển đến một văn phòng to hơn, xây riêng cho ông, với một nhà bếp riêng, phòng ăn riêng tọa lạc ở tầng 4 tòa nhà Coca-Cola. Ông tiếp tục tiến hành công việc như trước đây: ngồi trong chiếc ghế da khổng lồ đằng sau chiếc bàn vững chắc dưới bức chân dung của cha ông, búng tàn xì gà vào chiếc gạt tàn màu đồng thau và gắn một loạt còi vào chân trái của chiếc bàn để triệu những người ông muốn gặp.

Việc Woodruff rút lui khỏi các hoạt động ở New York đã diễn ra, nhưng điều đó ông rút lui hoàn toàn khỏi Coca-Cola. Ông trở về nhà, quyết định sống thời gian còn lại của cuộc đời tại Georgia, nơi sự giúp đỡ của ông cần thiết cho đời sống chính trị và lòng bác ái, cũng là nơi ông cảm thấy thoải mái nhất. Dẫu vậy ông vẫn không có ý định từ bỏ quyền lực. Vẫn giữ một ghế trong hội đồng quản trị, ông tạo ra một ủy ban tài chính mới, tự chỉ định mình là chủ tịch và túm chặt lấy hầu bao của công ty như cha ông từng làm.

Robinson hoàn toàn hiểu sai tình hình và những sai lầm sau đó đã chứng minh cho điều này. Vài tuần sau khi nhậm chức, Robinson nhận được một bức thư của John Sibly mời ông làm khách mời danh dự trong một bữa tối trang trọng ở Atlanta, nơi ông có thể gặp mặt các công dân hàng đầu của thành phố. Tất nhiên đó là một hành động theo mệnh lệnh, một lời mời của một ông chủ ngân hàng của Coca-Cola, người bạn thân nhất của Woodruff, nhưng lại là người sẽ giới thiệu ông với những ông chủ công ty và các vị lãnh đạo của thành phố.

Tuy nhiên, Robinson đã phạm sai lầm khi bảo thư ký trả lời cộc lốc rằng ông ta quá bận nên không thể đến được.

Nếu các chuyến đi của ông hoàn toàn thật sự là vì công việc của công ty thì Robinson có thể điều hành tốt hơn. Những nhà đóng chai thấy ông ta khá thân thiện và kiến thức về quảng cáo và tiếp thị của ông ta hết sức cần thiết khi Coca-Cola cố gắng để đứng trên Pepsi. Sự hóm hỉnh và khéo léo giúp ông ta xoa dịu những chỉ trích của các nhà chức trách trong lĩnh vực y tế. Ông thường nói, cách duy nhất Coca-Cola có thể làm hại bạn là nếu có một cái vali rơi từ trên cửa sổ xuống đầu bạn.

Nhưng Robinson thích thú với những khoá học chơi golf và bàn chơi bài brit hơn là các biện pháp khắt khe trong điều hành Coca-Cola. Sau khi thực hiện một chuyến công du nhân dịp nhậm chức, Robinson đã quay trở lại với những thói quen vốn có và thuê một người quản lý tên là Curtis Gager làm phụ trách thường trực của công ty. Gager (cái tên nghe rất vần với wager – cá cược) là một người đàn ông cao và hói đầu, với cặp kính gọng thép và sự lạnh lùng của ông ta tạo nên một dáng vẻ của một con chim săn mồi. Ông ta vừa bị sa thải khỏi General Foods, nơi ông ta từng có một vị trí hàng đầu. Ở đó Gager, một người làm thuê, đã gây ra một vụ tai tiếng là bôi nhọ danh dự của ông chủ. Và với phong cách quản lý cứng nhắc, Gager nhanh chóng bị các đồng nghiệp trong Coca-Cola xa lánh.

Theo lời miêu tả của Delony Stedge, giám đốc quảng cáo của công ty, thì "hắn ta là một kẻ nguy hiểm" và rất nhiều người đồng tình với nhận xét này. Gager bắt Sledge, nhân vật khá nổi tiếng với những bài diễn thuyết trôi chảy và sắc sảo, khi đệ trình các văn bản lên cấp trên phải học thuộc lòng tất cả những văn bản đó nếu không có thể bị đuổi việc. Nhuệ khí vừa mới được lấy lại sau vụ Hobbs thì nay lại tụt xuống.

Robinson và Gager vẫn than vãn thái độ do dự trước việc đổi mới của Woodruff. Hành động cuối cùng của Nicholson trên cương vị chủ tịch là thuyết phục Woodruff chấp nhận ý kiến về việc sử dụng chai đựng Coca-Cola lớn hơn. Cuối cùng Coca-Cola đã đưa ra loại 10 ounce "cỡ vua" và loại 26 ounce "cỡ gia đình". Cả hai mẫu mã này ngay lập tức đều được người tiêu dùng ưa chuộng.

Woodruff lại tiếp tục cản trở những thay đổi cần thiết khác. Người Mỹ ngày càng có ý thức ăn kiêng nhưng Woodruff thấy không cần thiết phải cạnh tranh với hàng loạt những sản phẩm đang mọc lên như nấm như Lo-cal (Ca-lo thấp), No-cal (Không ca-lo), Les-ca (Ít ca-lo hơn), Nu-thin (Bổ mà mảnh mai), Slim– line (Mảnh mai – Thanh tú) và các đối thủ cạnh tranh khác bằng việc tung ra thị trường sản phẩm coca không đường. Khách hàng muốn có nhiều sự lựa chọn hơn khi mua nước giải khát ở các máy bán hàng tự động, nhưng Woodruff bác bỏ bất cứ đề xuất nào liên quan đến việc tạo ra hương vị khác. Và trong khi sự cạnh tranh đang tạo ra những tiến bộ vượt bậc trong việc cải tiến những lon đựng dùng một lần và siêu rẻ, thì Woodruff khăng khăng chống lại việc thay thế loại chai Coca-Cola bằng thuỷ tinh.

Một việc làm khó khăn nhưng cần thiết mà Robinson đã hoàn thành với sự ủng hộ của Woodruff đó là việc sa thải các nhân viên của D’Arcy. Không ai ở đây có thể tiếp bước được thiên tài sáng tạo Archie Lee và vì thế việc quảng cáo của

Coca-Cola bắt đầu trở thành trò cười. Khi Coca-Cola tuyên bố chiến dịch quảng cáo 15 triệu đô-la cho năm 1955, theo tờ Business Week, người trong ngành đã chế giễu sự bắt chước công ty Pepsi quá lộ liễu này. Steele đang chuyển hướng sang thị trường dành cho những người trưởng thành trẻ tuổi, đặc biệt là đối tượng khách hàng sành sỏi, thượng lưu, những phụ nữ có ý thức về thời trang. Hãng này ra sức cạnh tranh với Coca-Cola bằng một chương trình quảng cáo có tên là “Những người trẻ hiện đại’’ sử dụng các người mẫu bóng bảy trong những bộ trang phục của các nhà thiết kế hàng đầu như B. H. Wragge và John.

Robinson chuyển D’Arcy cho McCann-Erichson và sau một quá trình hợp tác kéo dài 49 năm, D’Arcy chia tay bằng một chương trình quảng cáo với thái độ trân trọng và giản dị. Họ nói: “Chúng tôi trao lại D’Arcy với tư thế ngẩng cao đầu…” McCann, đại lý náo nhiệt nhất tọa lạc ở Đại lộ Mandison được trông đợi sẽ làm nên một hình ảnh mạnh mẽ. Vấn đề là Woodruff không có ý kiến chỉ đạo rõ ràng về kế hoạch hành động của các chương trình quảng cáo mới. Ông muốn “các cụm từ mới và chủ yếu là cách diễn đạt mới”, nhưng hầu như không đưa ra yêu cầu cụ thể hơn. Rất nhiều cộng sự của ông ở Atlanta tỏ ra lo lắng về

hành động có tính chất đua đòi trong các chương trình quảng cáo của Coca-Cola và Pepsi. Như theo Stedge, một trong những giám đốc quảng cáo trong nước, đã phát biểu: “chúng tôi có hứng thú với cả hai phía, cả phòng khách và phòng khách lớn. Chúng tôi muốn biết liệu Rosie O’Grady có thân quen bằng quý bà Colonel.” Theo quan điểm của Steele thì cần nhấn mạnh vào chất lượng sản phẩm nhưng thật nguy hiểm khi đưa ra bất cứ phẩm chất đặc biệt nào về sản phẩm dưới tiếng nói của khách hàng.

Robinson thì khác, ông thích những quảng cáo với nhịp điệu như vậy. Ông muốn McCann-Ericson vượt lên hẳn Pepsi trong trò chơi này. Dưới sự đốc thúc của Robinson, văn phòng quảng cáo đã nghĩ ra một khẩu hiệu mới: The Sign of Good Taste (Dấu hiệu của vị ngon) cho một loạt những quảng cáo trong đó những người đàn ông và phụ nữ quyến rũ uống Coca-Cola ở các danh lam thắng cảnh trên thế giới, như Cung điện của Doge ở Venice, hay đền Taj Mahal ở Ấn độ. Trong tâm trí của Robinson, sức mạnh lớn nhất của công ty là tiếng tăm và dấu ấn xã hội đặc biệt là thứ đồ uống thượng hạng so với các loại nước giải khát khác. Một biên bản ghi nhớ nội bộ nhấn mạnh, ông muốn khách hàng liên kết Coca-Cola với những người “hơn những người bình thường vài bậc”, và hy vọng chiến dịch của ông sẽ thuyết phục được những vị chủ nhà “phục vụ khách bất kỳ một loại nước uống nào khác là một sai lầm.”

Vài năm sau đó, với những thành công trong chiến dịch thách thức Pepsi, sự mỉa mai lớn nhất trong hướng đi của Robinson là làm cho Steele phải lo sợ. Steele không hề hăm hở tham gia vào chiến dịch cạnh tranh đưa Coca-Cola đọ sức với Pepsi, và thậm chí đi xa đến mức công khai yêu cầu Coca-Cola không “đi và con đường nhanh nhất để phổ quát thảm họa – chỉ trích sản phẩm của các hãng khác”. Chỉ cố gắng để đưa Pepsi ra khỏi nhà bếp và đi vào phòng khách, Steele sợ sản phẩm của ông ta sẽ về thứ hai trong cuộc thi tài đầy mê hoặc này.

Cá nhân Steele còn phải lắng về vẻ hào nhoáng giả tạo trước mắt: năm 1955, sau khi bỏ rơi vợ con, ông ta tới Las Vegas kết hôn với một nữ diễn viên tên là Joan Crawfort. Đây là lần kết hôn thứ 3 của Steele và là lần kết hôn thứ 4 của cô đào này. Họ sống trong một căn hộ ở

khu cao ốc trên Đại lộ Thứ Năm ở New York và tiêu gần nửa triệu đô-la tu sửa lại. Căn hộ được hoàn thành gồm một phòng để đồ dành riêng cho 304 đôi dày của Crawfort, một phòng khác dành cho mỹ phẩm, thuốc, một loại dầu gội đặc biệt và bồn chăm sóc tóc với các vòi phun, một bàn mát xa cùng một bồn tắm xa xỉ. Đôi vợ chồng này ngủ trong một căn phòng sơn màu đỏ với một lò sưởi. Khách đến ngôi nhà có tên là "Taj Joan" này – theo cách tâng bốc của tạp chí Time – được yêu cầu phải bỏ giầy dép ở ngoài để không làm bẩn tấm thảm bằng vải thô trắng như tuyết trong phòng khách.

Tất nhiên, trong con mắt của nhiều người Mỹ, Steele là một người loè loẹt hơn là quyến rũ, và một sự cạnh tranh lớn hơn giữa Pepsi và Coca-Cola nổ ra cũng là một việc sai lầm khi giá trị của đại lộ Madison chỉ bằng số lẻ giá trị của phố Main. Woodruff đã phạm một sai lầm ngớ ngẩn khi từ chối xem xét những thay đổi đang diễn ra trong đời sống xã hội Mỹ. Và đến lượt mình, Robinson cũng phạm một lỗi nghiêm trọng như thế khi định hình sai những thay đổi đó và đưa ra các chiến lược sai lầm trong đáp ứng cũng như khai thác những thay đổi này. Một nhà phê bình đã lên tiếng chê bai loạt quảng cáo "vị ngon" của McCann là: "Thay cách diễn đạt truyền thống của Coca-Cola với hình ảnh những chàng trai, cô gái khoẻ mạnh, hồn nhiên và giản dị bằng lối biếm họa quá đáng và kỳ cục của những người đàn ông nữ tính và những người phụ nữ nam tính". Nhà phê bình này cũng nói, McCann "đã thành công trong việc gắn Coca-Cola với những kẻ bỏ đi và những kẻ suy đồi đang ra sức phổ biến cái gọi là xu hướng quốc tế." Một báo cáo cho thấy công ty đã bí mật điều tra và biết được một số người nghĩ các người mẫu trong những chương trình quảng cáo của công ty giống người đồng tính luyến ái.

Thế là quá đủ đối với Woodruff. Ông đã rất ngán ngẩm với Robinson, Gager và sê-ri quảng cáo có tên "vị ngon" chỉ là một giọt nước làm tràn ly. Woodruff muốn chấm dứt ngay chiến dịch này nhưng Robinson phản đối. Tin tức về cuộc đấu tranh có tính chất bè phái trong công ty đã lộ đến tai báo giới, và phe của Robinson đưa ra loạt đạn cuối cùng trên tạp chí Sponsor phàn nàn về một người "đã đến tuổi nghỉ hưu, nhưng vẫn không chịu từ bỏ độc quyền quản lý" ám chỉ Woodruff nhằm làm mất uy tín của ông.

Các văn phòng của công ty ở New York và Atlanta ngừng giao tiếp với bên ngoài. Trong một vụ rắc rối làm bẽ mặt công ty, phố Plum ra lệnh cho các công ty đóng chai thay đổi màu sắc xe tải chở Coca-Cola từ màu vàng sang màu đỏ và trắng trong khi văn phòng của Robinson ở New York cũng đang ra chỉ thị giữ nguyên màu vàng. Như thể là không còn có khía cạnh vụn vặt nào trong các hoạt động của công ty để đưa ra tranh cãi, Robinson nắm được quyền giám hộ chiếc máy bay liên doanh mới, một chiếc Lockheed Ventura, và giữ nó ở New York – nơi Woodruff không thể sử dụng được nó. Mùa xuân năm 1958, khi chuẩn bị cho buổi lễ kỷ niệm 30 năm ngày ông làm việc với công ty, Woodruff đã mời một số cố vấn đáng tin cậy đến nông trại Cody ở Wyoming để bàn chuyện. Trong đó có Lee Talley, một người kỳ cựu của Coca-Cola và dành gần trọn sự nghiệp của mình ở Phòng Xuất khẩu. Talley là con trai của một ông bộ trưởng theo Hội Giám Lý, quê ở Monroeville, Alabama. Ông là người đầy nhiệt huyết, luôn nói về tình yêu với công ty và sản phẩm của công ty bằng giọng điệu thuyết giáo. Trước đó, Woodruff đã suy xét đến vấn đề trao chức chủ tịch cho Talley và đã lưỡng lự vì nghĩ rằng ông ta còn thiếu kinh nghiệm thực tế. Giờ đây, ở độ tuổi 56, Talley hoàn toàn sẵn sàng và Woodruff đưa ông ta lên thế chỗ của Robinson.

Talley được giao nhiệm vụ đích thân mang tin này đến cho Robinson và ông ta đã vui vẻ chấp nhận nhiệm vụ này. Giống như tất cả những người mang dòng máu miền Nam khác, là một nhân viên có thâm niên của Coca-Cola, ông ta coi Robinson là một chủ tịch bất hạnh. Cũng có vài lý do cá nhân khiến họ không ưa nhau (Robinson thích khoác vai Talley như thể khoác vai một đứa trẻ, khiến Talley tức điên lên). Talley trực tiếp lái xe tới số 515 Đại lộ Madison, vội vàng đi đến phòng của Robinson, tiến tới bàn làm việc nơi Robinson đang ngồi và nói "ông bị lật đổ rồi".

Đó không phải là đuổi việc hoàn toàn. Robinson được đẩy lên chức chủ tịch hội đồng giám đốc, vị trí mà ông ta có thể tiếp tục kiếm khoản lương với 6 con số. Nhưng quyền lực ông ta đã bị chia nhỏ hoàn toàn. Nhiệm vụ kế tiếp của Robinson là thay mặt cho công ty tới Gary (Ấn Độ) nghiên cứu ngành công nghiệp đóng lon và viết một bản báo cáo. Gager đã bị giáng cấp và mất hết quyền lực. Chiến dịch "vị ngon" đã được đổi phong cách hoàn toàn và điều

chỉnh theo xu thế chủ đạo của những người Mỹ: cảnh những người phụ nữ mặc choàng áo lông, kiệt sức với công việc nội trợ đang thư giãn với một chai Coca-Cola sau khi hút bụi.

Với sự ủng hộ từ phía Woodruff, Talley lên nắm quyền lãnh đạo. Woodruff đã viết cho một người bạn cũ: "Đã 10 năm rồi chúng tôi phải trải qua một thời kỳ khô cằn, nhưng nay thời kỳ ấy đã qua rồi. Với năng lượng của một tín đồ phái Phúc âm, Talley đã làm sống lại tinh thần của những nhà đóng chai (những người không ưa Gager đến nỗi đã từng tỏ ra khinh bỉ ông ta trong một buổi gặp mặt) và phục hồi lại tinh thần làm việc ở trụ sở chính của công ty". Talley bắt đầu thể hiện những lời động viên nhiệt tình và có hiệu quả với các nhân viên mà kể từ khi Harrison Jones nghỉ hưu tới giờ mới có.

Talley đi khắp nơi, diễn thuyết trên những bục giảng chỉ cao bằng 2/3 so với bình thường để ông có thể dễ dàng nhìn bao quát. Tầm vóc nhỏ bé của Talley là một chủ đề được bàn tán sôi nổi. Khi đi săn ở Ichauway, ông ta cưỡi trên một con la không to hơn một con ngựa con Shetland. Woodruff thích nhìn thấy dáng vẻ ông ta trong rừng cỏ cao và hét lên: "Lee, hãy ngồi vững trên yên ngựa nhé!" và Talley trả lời với một sự khoái trá không bao giờ chấm dứt: "Tôi biết rồi!"

Nhưng Talley có thể là một người rất quả quyết. Tính tình vui vẻ và phong cách hòa nhã đã che đậy một tâm hồn cứng rắn bên trong. Một nhân viên cấp dưới nhớ lại, một lần anh ta gợi ý Talley về việc đi quanh tòa nhà và nghĩ ra một nhiệm vụ mới trước khi chấp nhận. Talley đã giận dữ nói: "Được rồi, hãy coi đó là một chướng ngại nhỏ thôi bởi vì quyết định đã được đưa ra rồi". Giống như tất cả những người đứng đầu công ty khác, Talley hoàn toàn tôn trọng Woodruff, nhưng ông ta cũng có khả năng để những ý kiến bất đồng của mình được chấp nhận, và khiến Woodruff phải thay đổi suy nghĩ.

"Tôi tin lần đầu tiên trong một khoảnh khắc ngài Woodruff đã hài lòng về cách quản lý của mình". Không lâu sau khi Talley nhậm chức, một người bạn viết thư cho Ralph Hayes như vậy và điều này hoàn toàn đúng. Nhiều năm sau đó, suy ngẫm về ý nghĩa của việc Talley lên làm Chủ tịch Coca-Cola, Joe Jones nói giản dị: "Ông ấy đã cứu công ty".

Vài tháng trước khi trở thành chủ tịch, Talley đã có một bài diễn thuyết ở Atlanta, đúng nơi và đúng thời điểm mà Woodruff đã đứng lên phản đối chống lại luật lin-xơ 1/4 thế kỷ trước đó.

Những giám đốc hàng đầu của bộ phận Xuất khẩu từ khắp thế giới đã được triệu tập về dự một cuộc gặp mặt đặc biệt – một sự tập hợp ngầm giải thích rằng trụ sở của Công ty

Coca-Cola đã quay trở về Georgia kể từ đó trở đi. Mục đích của hội nghị là đánh dấu việc kết thúc ảnh hưởng của văn phòng ở New York, nhưng điều gây ấn tượng là những gì Talley nói về thái độ của công ty đối với vấn đề chủng tộc và tín ngưỡng. Tháng 10/1957, trong một bài phát biểu ở miền Nam, ông đã nói với các đồng nghiệp: "Bất cứ người nào tự kiểm soát bản thân trên cương vị lãnh đạo doanh nghiệp sẽ luôn tìm kiếm sự ủng hộ của tất cả mọi người – nghèo và giầu, da đen và trắng, vàng và nâu, người Thiên chúa giáo, Phật giáo, Hồi giáo và người Do Thái – phải xoá bỏ thành kiến chủng tộc và sự mù quáng tôn giáo".

Talley nói với người điều hành Coca-Cola ở châu Phi là phải có "thái độ tôn trọng thật sự và sẵn lòng hòa hợp và tìm hiểu những người da đen." Điều này cũng phải được thể hiện ở Ấn Độ, Nhật Bản, Trung Quốc, Úc, Cuba và Brazil. Công ty phải thấy được và đánh giá cao những "phẩm chất tốt nhất" của những chủng người khác nhau trên toàn thế giới. Talley cảnh báo rằng nếu không làm được điều này thì sẽ không thể tiến hành kinh doanh được.

Để hiểu được ảnh hưởng sâu sắc mà Woodruff và công ty của ông có được qua sự kiện kịch tính của phong trào đòi quyền công dân ở Atlanta, cần phải nhìn vào vị thế của Coca-Cola ở nước ngoài. Đầu những năm 1950, hơn 1/4 doanh số bán hàng của Coca-Cola là ở thị trường nước ngoài. Jimmy Curtis báo cáo cho Woodruff vào cuối thập kỷ này là: "Những rào cản và khó khăn mà công ty gặp phải khi Chiến tranh thế giới thứ hai kết thúc đang lần lượt qua rồi." Bằng sự cố gắng hết mình, công ty đã vượt qua mớ quy định lộn xộn về sức khỏe, luật thương hiệu, thuế nhập khẩu và các vụ tẩy chay đã từng cản trở con đường tới vũ đài quốc tế của họ.

Văn phòng Chính phủ đã giúp đỡ Coca-Cola trong vai trò luật sư. Đã có thời điểm Coca-Cola cùng lúc gặp phải 630 trường hợp xâm phạm trên phạm vi toàn thế giới và đã thắng kiện phần lớn trong số đó. Khi các biện pháp ngoại giao và pháp luật thất bại thì trong những trường hợp đặc biệt công ty sẽ dùng đến vũ lực. Khi một công ty đóng chai ở miền Nam đe dọa gây ra những rắc rối về chính trị, các chuyên gia của

Coca-Cola đã tự giải quyết việc này theo cách riêng. Họ thu thập một danh sách những nhân tình của ông chủ công ty đóng chai này và chỉ phải kể ra nửa tá trong số đó thì ông này đã quay lưng đi và nói: "Tôi biết phải làm gì rồi."

Quan trọng hơn cả, Coca-Cola thành công bởi họ cấp quyền đóng chai cho cả công dân nước ngoài và thuê người nước ngoài vào làm việc. Đến năm 1955, Phòng Xuất khẩu có quan hệ với 418 công ty đóng chai ở 92 quốc gia và vùng lãnh thổ, nhưng chỉ có một số ít – chưa đầy 1% – số công nhân của công ty là người Mỹ. Tầm ảnh hưởng của Coca-Cola còn vươn tới Pháp, Hy Lạp, Mê-xi-cô. Sự đối kháng là không đáng kể vì hầu hết lợi nhuận nằm ở thị trường nước ngoài.

Làm ăn với các đối tác đến từ nhiều nền văn hoá khác nhau đã vẽ lên cho Woodruff và những cộng sự của ông ở Phố Plum một viễn cảnh duy nhất và dần mang lại cho họ tính khoan dung mà bất cứ nơi nào ở miền Nam hẹp hòi này đều thiếu. Các doanh nhân ở Atlanta có thể khoe khoang những gì hơn việc nhận được một con báo còn sống từ giám đốc quản lý của họ ở Nairobi? Những công ty nào có tấm ảnh của Fidel Castro đi xe buýt ở Havana uống một chai nước sô-đa có ga của công ty đó? Đơn giản là Coca-Cola đã làm mọi giá để mọi người được mở mang đầu óc.

Chủ nhân các công ty đóng chai của Coca-Cola ở New Delhi, Bombay và Calcutta là Yadavindra Singh – Hoàng tử của Patiala, nhà cầm quyền và lãnh đạo tinh thần của nhân dân vùng Siklp (Ấn Độ), đồng thời là bạn thân của Thủ tướng Nehru và là cựu đại pháp quan của văn phòng các hoàng tử. Được thế giới biết đến như một nhà ngoại giao, một vận động viên Olympic, một nhà từ thiện, vị hoàng tử này sống trong một lâu đài màu kem rộng bằng Cung điện Buckingham, với một thư viện khoảng 10 nghìn đầu sách, một khu vườn

được chăm sóc tốt rộng 2 dặm vuông Anh, một quân đội riêng, một khu săn bắn có gà gô và lợn lòi đực hoang. Một sự thật đau lòng là vị hoàng tử này đã từng đến thăm Atlanta, Georgia vào giữa thập kỷ 1950, nơi ông ta bị coi là "da màu" và đã bị từ chối cho thuê phòng ở Khách sạn Dinkle Plaza.

Woodruff quen biết những người như Singh ở khắp mọi nơi trên thế giới và nhận thấy rằng họ không phù hợp với những đặc trưng tinh thần của miền Nam là phân biệt đối xử người da trắng và người da màu. Khi một nhóm những thương gia Atlanta hỏi ý kiến Thị trưởng Hartsfield vào ngày sân bay của thành phố bắt đầu có những chuyến bay quốc tế, Hartsfield đã đề cập tới những mối quan tâm của Coca-Cola. Ông ta nói: "Đến khi Atlanta trở thành một thành phố quốc tế thì các ông có kế hoạch gì với những triệu phú người Brazil bay đến đây và mang theo nhiều tiền đầu tư nhưng lại là người da đen? Gửi ông ta đến Hội thanh niên cơ đốc của những người da đen hay sao? Hãy nghĩ về điều đó đi, các ông bạn."

Với một thị trường hải ngoại khổng lồ và hàng triệu khách hàng là người Mỹ da đen, Coca-Cola có lý do để mong xoá bỏ chủ nghĩa phân biệt chủng tộc ở thành phố quê hương mình, đặc biệt sau khi tòa án Tối cao Mỹ ra quy định trong luật của Bộ Giáo dục là cô lập những trường học không tuân theo hiến pháp. Cho đến năm 1954, những người ở Phố Plum và tòa thị chính mới có được bước tiến trên con đường đấu tranh chống phân biệt chủng tộc khi họ giúp tháo gỡ những ràng buộc của bộ luật Jim Crow. Sau đó, Atlanta – như những thành phố còn lại của miền Nam – lại gặp rắc rối với luật đất đai, đối mặt với một yêu cầu thay đổi mà ngay sau đó vấp phải sự phản đối rầm rộ.

Trong khi đó Woodruff và những cộng sự của ông có vẻ nhận ra rằng họ có khả năng không cần tuân theo chính phủ liên bang. McGill viết cho Woodruff trong một thời điểm đặc biệt: "Tất nhiên tôi không bao giờ ở ngoài sự hòa nhập, nhưng dù cảm giác của tôi như thế nào đi chăng nữa thì tôi vẫn đang cố gắng để trụ được bằng pháp luật và tòa án". Woodruff hay sử dụng một câu thành ngữ trong tiếng địa phương của người da đen để giải thích vị trí của mình "cố gắng thỏa hiệp với cái không thể tránh được."

Không giống như nhiều thương gia khác ở miền Nam, những người đứng đầu Coca-Cola miễn cưỡng chấp nhận một sự thật là mọi sự trì hoãn đều vô ích. Một ngày mùa xuân năm 1955, chỉ sau giải golf chuyên nghiệp và khoảng một năm sau luật Brown, Tổng thống Eisenhower đã tiến hành chuyến thăm hàng năm của ông tới Augusta với sự tháp tùng của Bobby Jones. Jones hỏi: "Thưa tổng thống, ngài không nghĩ là chúng ta đi hơi nhanh đấy chứ? Ngài không thể sắp xếp cho chúng ta thêm một chút thời gian được sao?" Theo như lời kể của McGill một năm sau đó, Eisenhower đã nhướn lông mày về phía Jones và hỏi ông ta cần bao nhiêu thời gian, nhận ra rằng đã bị hớ nên Jones ngượng ngùng trả lời: "Ồ, 300 hay 400 năm nữa, tôi đoán vậy."

Thay đổi đã diễn ra nhanh hơn thế, và đột phá đầu tiên liên quan đến sân golf công cộng ở Atlanta – vụ việc đã ảnh hưởng đến tên tuổi của Bobby Jones. Ba ngày trước Giáng sinh năm 1955, thị trưởng Hartsfield thông báo với giới truyền thông là ông quyết định hợp nhất sân golf đó và mời họ đến chứng kiến. Đêm trước khi chính sách mới có hiệu lực, ông ta đã gặp mặt một nhóm những tay golf da đen và giục họ bắt đầu ngày tiếp theo ở tất cả các sân golf trong thành phố ngoại trừ sân của Bobby Jones nơi ông biết có nhiều kẻ quá khích đang đợi ở đó. Hartsfield kể lại chi tiết: "Họ cam đoan với tôi là giới truyền thông sẽ đến. Nhưng giới truyền thông không hứng thú nhìn ông đánh bóng đâu mà họ chỉ muốn có một bức ảnh ông đang đập bóng thôi."

Theo dự đoán của Thị trưởng, tất cả các con mắt đều hướng về sân golf Bobby Jones. Những kẻ cố ý phá hoại đã đập phá suốt đêm, vẽ nguệch ngoạc những cái tên có ý nghĩa phân biệt chủng tộc bằng sơn mầu vàng lên những chiếc ghế dài và vách tường trong sân vận động. Nhưng Hartsfield đã cử một đội ra dọn dẹp và khi trời sáng, không có một hình vẽ hoặc chữ viết nào còn trên tường – và cũng không có một tay golf da đen nào. Khi giới truyền thông ra về tay không thì những người da đen đã xoá bỏ sự phân biệt chủng tộc ở những sân vận động khác mà không có sự kiện nào xảy ra cả.

Những nhà lãnh đạo cộng đồng người da đen ở Atlanta đã góp sức với Hartsfield trong một số dịp đặc biệt, bàn tính với nhau nhằm mục đích đạt được sự thay đổi mà không làm gia

tăng bạo lực. Ví dụ, mùa hè năm 1957, một năm rưỡi sau khi Rosa Parks kích động cuộc tẩy chay xe buýt Montgomery, Reverend William Holmes Border và tay chân của ông quyết định sẽ không chờ đợi để chính thức phản đối luật cô lập những chiếc xe buýt của thành phố. Họ yêu cầu được hoãn thi hành và đã được chấp thuận, nhưng Herbert Jenkin, cảnh sát trưởng da trắng đã cử một thám tử người da đen bắt giữ họ và nhốt trong kho hàng ngoài nhà tù trong 2 giờ đồng hồ. Cánh của phòng giam đó đã không bao giờ đóng lại.

Vào thời điểm đó, người phụ nữ da đen nổi tiếng, T. M. Alexander giải thích: "Những người da đen ở Atlanta muốn thấy dấu hiệu của sự tiến bộ, nhưng chúng tôi không muốn bắt người da trắng phải thừa nhận nó. Vẻ đẹp của Atlanta là ở chỗ có một liên minh giữa người da đen và giai cấp tiến bộ của cộng đồng người da trắng."

Những cố gắng trong việc nuôi dưỡng sự tiết chế cùng loại ở cấp độ bang của Woodruff đã tỏ ra kém thành công hơn, và bằng nhiều cách ông đã tự đổ lỗi cho chính mình.

Coca-Cola đã bố trí một chuyên gia vận động hành lang ở Trụ sở Quốc hội Mỹ tại Georgia suốt từ thời Edmondson bắt đầu thiết lập hành lang pháp lý cho Asa Canlder hồi đầu thế kỷ, mua đồ uống và bữa tối cho những nhà lập pháp nghèo túng. Những đặc quyền hàng đầu được tận dụng để ngăn không cho Quốc hội ban hành thuế nước giải khát 1 xu, điều đó sẽ đẩy giá một chai Coca-Cola lên 6 xu. Đây là việc mà Edmondson và những người kế nhiệm của ông ta đã thực hiện khá hiệu quả trong hàng thập kỷ.

Mãi cho tới năm 1949 cuộc chạy đua mới bắt đầu trở nên cân bằng, nhưng cũng chỉ thể hiện gián tiếp. Thượng nghị sĩ Geoger, đại diện xuất sắc của công ty trong Quốc hội đã phải chấp thuận cuộc bầu cử lại vào năm tới. Do tuổi tác đã cao (71 tuổi) và sự xa cách ngày càng tăng của ông với những cử tri của bang nên ông được coi là dễ thất bại trong đợt bầu cử kế tiếp. Đối thủ tiềm năng nhất của ông là Herman Talmadge, con trai và là người thừa kế chính trị của Eugene Talmadge (được mệnh danh là "Người đàn ông hoang dã từ Sugar Creek"), vị thống đốc nổi tiếng với tài hùng biện sắc sảo và sự cố chấp cho đến khi qua đời vào năm 1946.

Nhằm ngăn Herman Talmadge tiến hành cuộc chạy đua chống lại George, Woodruff lên kế hoạch chấm dứt bằng một thỏa thuận. Talmadge con đã thắng trong cuộc bầu cử đặc biệt kết thúc 2 năm cuối trong nhiệm kỳ cầm quyền cuối cùng của cha mình, và Woodruff hy vọng sẽ thuyết phục anh ta từ chối cuộc chạy đua vào thượng nghị viện để chuẩn bị tiến hành cuộc bầu cử lại cho một nhiệm kỳ 4 năm của chính anh ta. Woodruff cũng muốn Quốc hội thông qua thuế bán hàng chung nhằm loại bỏ bất cứ loại thuế đặc biệt nào đánh vào các loại nước giải khát. Câu hỏi là: Để đổi lại, Talmadge muốn gì.

Vào một chiều hè muộn tháng 9/1949, Hughes Spalding mời Talmodge đến trang trại của ông ta ở ngoại ô Atlanta nói chuyện. Talmadge giãi bày rằng ông sẵn sàng tiếp tục cầm quyền và ủng hộ việc thông qua quy định nộp thuế bán hàng 3 xu. Vấn đề là, Talmadge giải thích, việc ủng hộ thuế đó sẽ làm giảm uy tín cùng số cử tri ủng hộ ông. Talmadge muốn có được lời hứa của Spalding và Woodruff rằng Coca-Cola sẽ đưa ông ta lên chiếc ghế của thượng viện trong cuộc bầu cử năm 1956, hoặc sớm hơn nếu George chết hoặc nghỉ hưu.

Spalding báo lại cho Woodruff: "Chúng ta sẽ phải làm một cam kết chắc chắn rằng có một vị trí khuyết trong Thượng nghị viện Mỹ và chúng ta sẽ đưa Talmadge vào vị trí đó. Đó là cách chúng ta có được thỏa thuận của ông ta." Woodruff chấp nhận điều kiện này. Talmadge thắng trong cuộc đua giành chức thống đốc năm 1950 với sự hỗ trợ của Coca-Cola và dẫn đầu một cuộc chiến thành công cho việc thông qua luật thuế doanh thu vào năm tới.

Vụ giao dịch này có lẽ đã là một chú thích nhỏ về lợi ích của riêng những người đóng thuế ở Georgia. Ngoài điều đó ra nó còn kết nối Coca-Cola với các chính sách khác của Talmadge bao gồm việc chiến đấu kiên trì cho phong trào đòi quyền công dân. Không giống như cha mình, Talmadge không gào lên từ "bọn da đen" ở những buổi họp lớn và gọi họ là kẻ thù, nhưng ông ta cũng không kém phần thù địch đối với sự tiến bộ của người da đen. Là một luật sư, ông ta trở thành một người biện hộ hàng đầu cho quyền lợi của các bang miền Nam và quan điểm "phân biệt nhưng bình đẳng" bằng cách này hay cách khác có thể được tận dụng trong những phiên toà. Ông ta có một cuốn sách nhỏ có tên You and Segregation (Bạn và Sự phân biệt) có chủ đề chính là về người da trắng và da đen.

Coca-Cola không hề có tác động nào tới Talmadge và không có dấu hiệu nào chứng tỏ Woodruff hay Spalding cố gắng làm cho ông ta có quan điểm mềm mại hơn về chủng tộc. Ngược lại, Woodruff lại công khai khen ngợi Talmadge trong một bữa tối trang trọng là: "Thống đốc tài giỏi nhất mà Georgia từng có". Lời nói này sau đó lại đẩy Coca-Cola vào thế bí. Talmadge thành công với vai trò thống đốc là nhờ vào cặp bài trùng bảo trợ Marvin Griffin và Ernest Vandiver. Những người này ngày càng tuyên truyền lối nói khoa trương về phân biệt chủng tộc cũng như những chính sách của chính quyền bang trong suốt những năm còn lại của thập kỷ.

Năm 1956, khi nhiệm kỳ của Thượng nghị sĩ George gần kết thúc, Talmadge đợi Woodruff và Spalding thực hiện phần cuối của giao ước. George, giờ đã 78 tuổi và trở nên ốm yếu nhưng vẫn không chấp nhận nghỉ hưu. Ông ta đã làm trong thượng viện hơn 1/3 thế kỷ và tin rằng mình vẫn bất khả xâm phạm trong các cuộc bầu cử.

Khi chiến dịch bầu cử bắt đầu, hầu hết các quan sát viên độc lập đồng ý rằng George sẽ thua. Trong khi ngài Thượng nghị sĩ này mải mê chú ý đến nhiệm vụ của mình ở Washington thì Talmadge đã đi vận động tranh cử khắp toàn bang trong 2 năm bằng việc quyên tiền, đưa ra những cam kết, đặt cơ sở cho một thách thức đầy quyền lực. George hầu như không đặt chân về bang quê hương và hoàn toàn không tiếp xúc gì với toàn thể cử tri.

Chiến dịch tranh cử muộn màng của ngài Thượng nghị sĩ kết thúc thật tệ. Willie Barron, ông chủ đáng kính của một công ty đóng chai ở Rome, Georgia, đã báo cho trụ sở công ty: "Ông Walter già nua đã đến đây và tôi là một trong số ít người ông ấy vẫn còn biết đến. Đã 20 năm rồi, ông ấy không đến hạt Floyd". Ngài Thượng nghị sĩ không còn khoẻ mạnh nữa và nói luyên thuyên trong một số buổi diễn thuyết, thậm chí, còn òa khóc một hay hai lần gì đó.

Woodruff đích thân nói chuyện với ngài Thượng nghị sĩ, lịch sự nài nỉ ông ta từ bỏ. Khi ông ta không nghe theo, Woodruff phái một đặc phái viên, Robert Troutman, đến giải thích rõ ràng hơn và dùng những từ ngữ mạnh mẽ hơn rằng cuộc chơi đã kết thúc, sẽ không có sự ủng hộ cho một chiến dịch khác nữa. George phải miễn cưỡng rút lui khỏi cuộc đua vào

Thượng viện và Woodruff sắp xếp một chức vị ít bổng lộc hơn cho George là trở thành đại diện riêng cho Tổng thống Eisenhower trong khối NATO.

Khả năng rất lớn là George có thể vẫn thua Talmadge cho dù Woodruff và Coca-Cola cũng như tất cả "những nhân vật cỡ bự" ở Atlanta có ủng hộ ông ta đi chăng nữa. Và có lẽ việc đẩy George về hưu là một đặc ân mà Woodruff ban cho ông ta. Nhưng vẫn phảng phất sự phản bội trong sự việc này, một cảm giác rằng George đã bị loại ra khỏi hàng ngũ bất chấp những gì mà ông đã làm cho Coca-Cola trong suốt những năm qua. Vợ của George, bà Lucy, đã không bao giờ tha thứ cho Woodruff: "Lúc nào cũng tự nhận là bạn bè của ông ấy, vậy mà hãy nhìn xem điều gì đã xảy ra!"

George mất 5 năm sau đó. Talmadge tiếp tục quan điểm cứng rắn của ông ta trong cuộc đua vào thượng viện Mỹ. Ông đã phục vụ trong đó một nhiệm kỳ 4 năm, để lại đằng sau một tòa nhà nghị viện vẫn còn tư tưởng thù địch với người da đen Georgia.

Một buổi tối chủ nhật, tháng 6-1959, Atlanta tổ chức bữa tiệc hoành tráng nhất trong lịch sử của bang. Dịp đặc biệt này là lễ sinh nhật lần thứ 70 của Woodruff. 147 doanh nhân, luật sư, chủ nhà băng, và chính trị gia hàng đầu thành phố đã tụ họp tại Phòng Mirado của Câu lạc bộ thành phố dùng bữa tối.

Bobby Jones là người tuyên bố nâng cốc chúc mừng. Có 3 người dẫn chương trình chính, mỗi người lấy một khía cạnh trong cuộc sống của Woodruff làm một chủ đề. Ralph McGill nói về Woodruff – một nhà thể thao. Ralph Hayes đùa rằng "Woodruff hiện đại, giống như Gaul cổ đại, được chia làm ba phần và tôi chỉ có phần thứ ba của ông ấy" để miêu tả về sự nghiệp kinh doanh của ông. Robert Troutman ca ngợi lòng bác ái của Woodruff trong một bài nói có tựa đề: "Một người bạn của con người".

Trong những điểm nổi bật khác của buổi tiệc, một chai Coca-Cola to như người thật "biết nói" lăn ra sân khấu và tự miêu tả bản thân như là biểu tượng của lòng nhân đạo: "Trong những thế giới tự do vẫn còn xa tầm tay chúng ta, tôi là con người. Trong tinh thần đấu

tranh vô tận về phía trước, tôi là sức mạnh cho những điều tốt đẹp... Nhiều niềm tin đã được ban cho tôi hơn là chính phủ tối cao hiện tại.”

Tổng thống Eisenhower, khi đó đang viếng thăm Pakistan, cũng gửi một lời chúc mừng được ghi âm có ít kịch tính hơn. Năm thành viên của uỷ ban thường trực tặng Woodruff một chiếc hộp giữ ẩm cho xì gà bằng bạc có khoá trên đỉnh, kèm theo đồ trang sức bằng đá chạm khắc trên mặt. Tất cả quan khách đều được tặng một quyển album có bìa da đỏ, bên trong có một quyển sổ nói về cuộc đời của Woodruff với một bức ảnh của người đó đang bắt tay Woodruff trong hàng nhận quà.

Không ai dự buổi tiệc đó lại mắc sai lầm khi đánh đồng việc không thích quảng cáo rùm beng của Woodruff với việc thiếu nhận thức về giá trị bản thân. Ông say sưa trong sự tán dương cho đến quá nửa đêm, và vài ngày sau ông cho gọi tất cả những người dẫn chương trình đến một phòng thu và ghi lại những lời của họ vào một cuốn băng để lại cho thế hệ sau. Ông viết cho Eisenhower rằng, đó là “một bữa tiệc vui nhất mà tôi từng dự”.

Nếu đó là một bữa tiệc nghỉ hưu thì những cái ôm hôn tạm biệt sẽ trở thành điều tầm thường, chỉ như một lớp vỏ bọc mềm mại mà những người thành công gói lại và gửi tới bảo tàng. Nhưng Woodruff không nghỉ hưu. Ông đã đưa ra một mệnh lệnh nghiêm khắc trước bữa tối đó là không ai được nhắc đến tuổi tác của ông. Ông cũng lên kế hoạch cho một loạt quy định có thể mang đến cho câu chuyện một cái kết This is Your Life (Đấy là cuộc sống của anh). Ông từ chối nhận quà tặng.

Tiêu điểm của bữa tối đó là quyền lực. Woodruff vẫn có quyền lực – thực tế là nhiều quyền lực hơn bao giờ hết – và ông có ý định dùng quyền lực ấy trong thập kỷ nòng cốt – thập kỷ 1960. Những vị khách đã đến đó để nhớ lại rằng mình vẫn đang làm việc cho ông – Woodruff.

CHƯƠNG 10. Chính trị

Mùa xuân năm 1959, Al Steele đã thành công khi được các đồng nghiệp ngành nước ngọt gọi bằng cái tên The Sociables (Ông chủ của những buổi tiệc) – một chiến dịch quảng cáo mới tiếp tục thể hiện Pepsi là loại nước ngọt yêu thích của những người ưa thích dã ngoại hoặc tiệc tùng. Không giống những người đồng cấp của mình ở Coca-Cola, Steele vẫn tin vào cách tiếp cận theo kiểu đại chúng đã đưa sản phẩm của ông ra khỏi những căn bếp, và như thể ông đã đưa nó thoát khỏi "cảnh đói nghèo".

Nhưng những nhà kinh doanh đồ uống lại không tin chắc như vậy. Khi đối mặt với sự sụt giảm về doanh số, họ nghi ngờ về sự hấp dẫn thật sự của lời kêu gọi hợm hĩnh này. Những thanh niên mới trưởng thành tính tình phức tạp chỉ chiếm thị phần nhỏ, mà sau cùng, lại có rất ít người ở Mỹ thật sự đội mũ cao bồi như các người mẫu trong quảng cáo mới nhất của Pepsi.

Trong 6 tuần, khi đi từ San Francisco sang phía Đông, qua các thành phố Denver, Dallas, Chicago, Columbus, Albany và Charlotte, Steele xuất hiện trên chương trình "Ad-O-Rama" được tổ chức công phu hàng đêm và có những buổi nói chuyện liên tục thúc giục những nhà sản xuất đồ uống cùng giúp bổ trợ cho chiến dịch này. Vợ ông, Joan Crawford, cùng đi với ông đem theo 28 túi hành lý, một kho thuốc lá loại Alpine và 100 thùng rượu vodka Smirnoff. Cả hai di chuyển với tốc độ kinh hoàng, kéo theo nhiều phóng viên và tổ chức họp báo ở tất cả những nơi họ đến. Steele thừa nhận: "Tôi ghét việc vợ tôi phải giúp tôi bán hàng nhưng thực tế là vợ tôi đã làm thế".

Chặng dừng chân cuối cùng của họ là ở Washington, nơi Steele có 2 bài phát biểu, đến thăm đồi Capital Hill và ghi âm 11 buổi phỏng vấn trên các đài phát thanh khác nhau trước khi bay về nhà ở New York trên chiếc máy bay riêng của công ty. Tối hôm đó Steele đi ngủ sớm và nói là đã quá kiệt sức. Buổi sáng ngày hôm sau, Crawford tìm thấy ông chết trong tư thế ngồi sụp xuống trên sàn vì một cơn đau tim ở độ tuổi 57.

Tiếp bước Steele, ban quản trị của Pepsi nhờ đến một luật sư ít danh tiếng là Herbert Barnet, người nổi lên trong hàng ngũ nhân viên công ty phần lớn nhờ vào những cố gắng giảm chi phí và ngăn lại những việc chi tiêu bốc đồng của Steele. Không tán thành học thuyết vô thần như Steele, Barnet không hứng thú với những sản phẩm giá quá cao hay những quảng cáo tự phụ. Quyết định đầu tiên của ông là cho sa thải ban quảng cáo của hãng, Kenyon & Eckhard và vĩnh viễn từ bỏ chiến dịch quảng cáo The Sociables.

Tuy nhiên, Barnet hầu như không có một ý tưởng gì về hướng đi mới. Nhờ có Steele, Pepsi đã trở thành một đối thủ thật sự ngang sức của Coca-Cola, chiếm tới 1/3 thị phần nước giải khát cola trong nước và có đủ khả năng cạnh tranh để chiếm thị phần lớn hơn. Vấn đề chỉ là cách thực hiện. Khi Pepsi Cola mở trụ sở mới ở đại lộ Park vào tháng 2/1960, 9 tháng sau cái chết của Steele, tờ American Soft Drinhk Journal đã ngợi ca tòa nhà nhôm kính hiện đại cao 11 tầng này như là “một biểu tượng rõ ràng của suy nghĩ và hành động hướng về phía trước, đánh dấu sự nổi lên của Pepsi-Cola trong thập kỷ qua”. Nhưng thật sự nó còn hơn một lăng mộ dành cho Steele, một lời chào lạc hậu đối với những thành quả của ông và không gắn kết gì với việc Pepsi dự định giải quyết mọi việc trong tương lai.

Cả 2 công ty, Pepsi và Coca-Cola, đều phải đối mặt với một thị trường thay đổi chóng mặt nơi mà những chân lý cũ không còn giá trị nữa. Điều tạo nên một cuộc ganh đua giữa 2 công ty nước giải khát đã mở đường cho một không khí cạnh tranh trong đó khách hàng đóng vai trò chủ đạo. Sau những năm tháng nói cho khách hàng biết họ nên cần gì, giờ đây hai công ty nhận thấy cần phải lắng nghe khách hàng nói gì.

Một thử thách cấp thiết đã nổi lên sau thành công của các máy bán hàng. Mọi người thích sự tiện lợi của những đồng xu bỏ vào máy bán hàng để mua những chai Coke (Coca-Cola) hay Pepsi và những chiếc máy này đã hái ra tiền cho hai nhà sản xuất. Nhưng họ cũng mong muốn được lựa chọn phong phú hơn ngoài nước cola, vị bia, nước cam, nước chanh, rượu gừng và nước nho. Các chi nhánh gây sức ép, buộc những người đứng đầu công ty phải phát triển các dây chuyền sản xuất mới. Giám đốc sản xuất của Coca-Cola ở New York đã mất kiên nhẫn đến nỗi bắt đầu cho bán loại nước chanh mang nhãn hiệu Veep của chính mình.

Để giành lại lợi thế ban đầu, Coca-Cola đã phá vỡ truyền thống 75 năm của mình và giới thiệu loại sản phẩm mới, Sprite, mặc cho Robert Woodruff lo ngại hương vị cam này "quá ngọt, chưa đủ độ sắc nét riêng và có thể gây khó chịu sau khi uống". Công ty cũng xây dựng hệ thống dây chuyền sản xuất nước uống mới Fanta (tên gọi này do Max Keith đặt trong Chiến tranh thế giới thứ hai) và bắt đầu thử nghiệm việc sản xuất Coca-Cola đóng lon. Mọi ý tưởng mà Woodruff ngoan cố ngăn cản trong những năm 1950 đã trở thành sự thật vào đầu những năm 1960 và đều đạt được thành công.

Pepsi cũng theo hướng đi như vậy. Họ cho triển khai loại nước chanh mới với tên gọi Teem và một dây chuyền hương vị mới tên gọi Patio. Hai công ty dường như trở thành đồng minh, cố dẹp những bất đồng sang một bên trong khi các chuyên gia của họ đang nghiên cứu tìm ra thị hiếu của công chúng. Năm 1958, đồ uống giảm cân chiếm chưa đầy 1% doanh số bán ra của ngành đồ uống trị giá 3 tỷ đô-la của cả nước. Chỉ 4 năm sau, năm 1962, kết quả một cuộc điều tra cho thấy 28% người Mỹ quan tâm đến trọng lượng của mình. Vì thế, loại nước uống Diet Rite Cola của Royal Crown thật sự là sự khởi đầu sáng sủa.

Tại phố Plum, Lee Talley đã dành ưu tiên hàng đầu cho "Dự án Alpha", một chiến dịch khốc liệt nhằm phát triển loại nước uống giảm cân có tính cạnh tranh cao. Chưa đầy một năm sau, loại nước uống không đường Tab được đưa ra trong một cuộc họp báo lớn ở hội trường tòa nhà Time-Life Building ở New York. Tại đó, một nhận xét thiện chí cho rằng loại nước uống này có vị "giống như loại Coca-Cola ngon, vị chua chua". Pepsi tiếp tục giữ phong độ đem loại Patio Diet Cola ra bán thử trên thị trường ở một số thành phố.

Các hoạt động quảng cáo tiếp theo đều khiến 2 công ty rơi vào tình trạng lúng túng. Ban ý tưởng sáng tạo tại trụ sở mới của Pepsi, Batten, Barton, Durstine & Osborn (viết tắt là BBDO) phải vất vả nghiên cứu chủ đề mới thay thế cho The Sociables. Theo một điệp viên của Coca-Cola tại đại lộ Madison, ban BBDO được đánh giá cao nhất trong bước đầu là khẩu hiệu: "Thư giãn với Pepsi", một sự cố gắng nghèo nàn về ý tưởng được cho là "dựa trên một nền tảng đầy tuyệt vọng".

Các chuyên gia của Coca-Cola cũng không hạnh phúc hơn với kết quả mà họ đạt được từ McCann. Talley đảm nhận công việc mà ông gọi là một "nhận định khổ sở" về hoạt động quảng cáo của công ty và kết luận rằng quảng cáo của công ty đã mất phương hướng.

Trong suy nghĩ của Talley, việc bán Coca-Cola nên giống như việc miêu tả một phụ nữ đẹp. Ông đã viết: "Cô ấy không chỉ giống như một thỏi son, một chút bóng mắt, một chiếc áo xinh xắn, một chiếc áo nịt ngực, một đôi chân đẹp". Talley giải thích những thuật ngữ đơn giản về những gì ông nghĩ trong đầu về một ý tưởng mới: "Nó phải kết hợp được giữa chất lượng và vẻ đẹp. Nó phải nâng cao được sản phẩm và đặt sản phẩm lên một bệ ngắm". Và ông muốn thấy kết quả ngay trong tuần chứ không phải hàng tháng.

Pepsi chính là công ty đầu tiên giải quyết được những vấn đề rắc rối và tạo ra được một chiến dịch quảng cáo thành công. Chủ tịch nhóm BBDO, Charlie Brower, đã mất bốn tháng và hàng nghìn đô-la nghiên cứu thị trường và tiến hành những điều tra nghiên cứu thị hiếu mới. Qua đó, ông đã biết được điều mà bất kỳ ai đi bộ ngang qua trường học cũng thấy rõ: người Mỹ cảm nhận được kết quả của việc bùng nổ dân số.

Điều tra cho thấy, vào năm 1952, một năm hậu chiến điển hình, có 1.494 nghìn người chết ở Mỹ và 3.844 nghìn người ra đời, tỷ lệ sinh gấp hơn 2,5 lần tỷ lệ tử. Một thập kỷ sau, những đứa trẻ mới sinh này bắt đầu vào học lớp 5. Giống như Coca-Cola, quảng cáo của Pepsi cũng nhằm vào đối tượng người lớn tại thời điểm mà làn sóng người tiêu dùng trẻ tuổi lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ bắt đầu đổ xô vào thị trường nước uống.

"Pepsi cho tuổi trẻ năng động!" là câu slogan quảng cáo mới đầy bất ngờ của ban BBDO. Công bố ý tưởng tại một cuộc họp của Pepsi, Brower đã gọi Coca-Cola là một đối thủ già nua, đần độn, "có thể vặt lông được rồi" – một chút nghênh ngang cường điệu đã kết thúc sự ngừng chiến không chính thức giữa 2 công ty và đánh dấu một thời kỳ cạnh tranh mới không hề giảm đi cho tới ngày nay. Một chuyên gia trong ban BBDO lý giải rằng, điểm chính ở đây chỉ nhằm miêu tả Coke là "một loại đồ uống dành cho những ai không bắt kịp thời đại, lạc điệu". BBDO phải mất 4 năm để xây dựng "thế hệ Pepsi" và đã đạt được thành công:

Coca-Cola là loại nước uống dành cho những người thuộc thế hệ Chiến tranh thế giới thứ hai, còn Pepsi là loại nước uống dành cho thế hệ con cái của họ.

Từ chối đáp lại cuộc cạnh tranh trực tiếp, McCann phát động "Với Coke, mọi thứ trở nên tốt hơn" – một chiến dịch nghe có vẻ đơn giản nhưng lại hiệu quả bởi nó củng cố cho ý tưởng rằng Coca-Cola là một loại đồ uống trong bữa ăn hay một chất xúc tác trong các cuộc hẹn hò trai gái, trong các tình huống xã hội khác, và phần lớn bởi công ty đã chi ra số tiền kỷ lục là 53 triệu đô-la cho việc quảng cáo trên các phương tiện truyền thông. Coca-Cola là sản phẩm được quảng cáo nhiều nhất ở Mỹ trong những năm đầu thập kỷ 1960 và chỉ riêng việc đó đã góp phần giúp công ty tiếp tục dẫn trước Pepsi non trẻ.

Nếu cuộc chiến thế hệ giữa Coke và Pepsi diễn ra và được định đoạt ngay từ những ngày đầu dựa trên việc công ty nào thật sự có lợi thế, linh hoạt hơn và phù hợp với thị hiếu của những người dưới 30 tuổi, thì Coca-Cola đã thua. Những chương trình TV nổi danh của Coca-Cola đã lỗi thời, tụt hậu so với thị hiếu công chúng. Morton Downey và Edgar Bergen đã ngồi trên mây quá lâu trong những năm họ đương nhiệm, sau đó họ đã bị thay thế bằng Eddie Fisher. Chương trình "Thời đại Coca-Cola" của ông đã trở nên lạc hậu khi cuộc cách mạng Rock & Roll tràn tới. Năm 1965, Coca-Cola đã mời Anita Bryant, một người đẹp từng tham gia cuộc thi Hoa Hậu Mỹ, làm "đại sứ thiện chí" và sắp xếp cho cô xuất hiện trên chương trình The Lawrence Welk Show (Show diễn của Lawrence Welk) và trình bày ca khúc The Sound of Music (Giai điệu hạnh phúc).

Tuy nhiên, ngoài việc sử dụng hình ảnh của các nghệ sĩ, Coca-Cola còn có nhiều cách khác để tiếp cận công chúng. Các nhà đóng chai của công ty hiểu rõ tầm quan trọng của việc phát triển thị trường thanh thiếu niên. Họ đã tài trợ cho chương trình phát thanh Hi-Fi Club (Câu lạc bộ Hi-Fi). Mỗi tuần chương trình sẽ phát những buổi biểu diễn ca nhạc ở các trường trung học trên toàn nước Mỹ. Hơn 1 triệu thiếu niên nộp đơn để được trở thành thành viên của câu lạc bộ và tham gia những cuộc thi với giải thưởng hấp dẫn trên chương trình. Chỉ cần trả lời được những câu hỏi như: "Mẹ của Ricky Nelson tên là Ozzie, đúng hay sai?" người chơi sẽ nhận được phiếu giảm giá khi mua Coca-Cola. Công ty còn hướng tới những

khán giả nhỏ tuổi hơn thông qua việc tài trợ cho Câu lạc bộ chuột Mickey. L. F. Montgomery, một nhà đóng chai ở Atlanta, vẫn nói rằng Coca-Cola đang chờ lũ trẻ cai sữa, một quan điểm chung mà cả công ty đều có.

Khi có những sự kiện quan trọng, không một ai – kể cả Walt Disney – có thể theo kịp Coca-Cola trong việc đưa ra những hành động ngông cuồng. Trong giai đoạn lập kế hoạch vào năm 1963, trước khi diễn ra Hội chợ thế giới ở New York, công ty đã cử một thành viên ban quản trị – Ted Duffield – đàm phán với Disney về khả năng hợp tác sản xuất một vở kịch. Duffield nhớ lại ông được dẫn đến một văn phòng nhỏ ở Los Angeles. Tại đây, ông được nghe Disney trình bày về ý tưởng của họ: trên sân khấu sẽ để tượng của các vị tổng thống Mỹ; nhân vật tổng thống Abraham Lincoln sẽ có một bài phát biểu dài sáu phút nhân lễ nhậm chức của mình với tấm phông nền mô tả cuộc nội chiến ở sau lưng.

Từ chối lịch sự nhưng dứt khoát, Duffield vội vã trở về New York để tham gia vào việc xây dựng Thế giới giải trí, một công viên giải trí trong nhà dựng lại phong cảnh khắp nơi trên thế giới.

Coi hội chợ này như một sự kiện quốc tế quan trọng,

Coca-Cola đã cho đăng một bức thư đặc biệt mô tả những hoạt động cụ thể đã diễn ra trong hội chợ: số bài báo viết về sự kiện này (hơn 1500), số nhóm khách tham quan trong một ngày (31.500 học sinh, 1.500 thành viên của Hội Daughters of the American Revolutions, 200 đại biểu quốc hội), và tên của những người nổi tiếng đã ghé qua: Monique Van Vooren, Paula Prentiss, Jacqueline Kennedy, Gene Tunney và Art Buchwaild. Tại buổi lễ khai mạc, Robert Woodruff đã xuất hiện trước công chúng (một việc làm hiếm hoi), đi cùng với ông là Chủ tịch Hội America's Junior Miss, Diane Sawyer, cô gái cầm một chai Coca-Cola trên đôi tay đeo găng trắng muốt.

Tổng cộng Coca-Cola đã chi 5 triệu đô-la vào hội chợ này, bao gồm phí lắp đặt chùm chuông lớn nhất thế giới với 610 chiếc chuông, có loa phóng thanh 3.600 oát đặt trên đỉnh một ngọn tháp cao 36,6m. Cứ 15 phút một lần giai điệu quảng cáo Coca-Cola lại vang lên, và

những người ở cách đó 15 dặm cũng có thể nghe thấy. Các quan chức của công ty muốn đoạn nhạc này được bật liên tục, nhưng nhà sản xuất, công ty Chulmerich Carillons từ Sellerville, bang Pennsylvania đã từ chối vì "việc đó có thể làm hỏng chùm chuông".

Giá trị của buổi triển lãm cầu kỳ này là một vấn đề cần làm sáng tỏ, tuy nhiên có một điểm chắc chắc là mục đích của Coca Cola là trở thành trung tâm của hội chợ. Cả Woodruff, Tally và những giám đốc khác ở phố Plum đều coi Coca-Cola như một công ty nổi tiếng, đi vào tâm thức của công chúng như một sản phẩm. Địa vị đặc biệt này của công ty, vì thế, cần được bảo vệ và giữ gìn. Chỉ quảng cáo không thì chưa đủ.

Có nhiều lý do đằng sau thành công của Coca-Cola trong những năm đầu thập niên 1960. Trước hết, cuộc công kích thế hệ của Pepsi đã vấp phải phản ứng dữ dội của lớp người trung niên, những người phẫn nộ với ám chỉ của Pepsi rằng

Coca-Cola là sản phẩm dành cho những kẻ hủ lậu. Tờ Scottsdale Daily Progress cho đăng một bài xã luận trong đó tác giả phàn nàn: "Thật ra thì tất cả mọi người đều ăn đậu, dấm và thỉnh thoảng uống Coke, điều không làm chúng ta lỗi thời".

Lý do thứ hai là doanh số bán hàng đạt mức an toàn, không chỉ bởi số người uống Coke đạt mức kỷ lục mà còn vì những người này uống nước ngọt với tốc độ nhanh hơn rất nhiều. Lượng tiêu thụ đồ uống có ga bình quân theo đầu người ở Mỹ tăng từ 174 chai năm 1954 đến 227 chai vào năm 1963, đảm bảo cầu sản phẩm luôn lớn. Và cuối cùng thì các nghệ sĩ của Coca Cola ngày càng nổi danh. Bài hát chủ đề Things Go Better do Nancy Sinatra, cùng các nhóm Jay and The America và The Supremes hợp ca phù hợp với thị hiếu của nhiều tầng lớp khán giả. Thậm chí còn đi xa hơn, một mẩu quảng cáo nhằm hướng tới đối tượng khán giả da màu đã đưa ra câu hỏi: "Sao không ai mời tôi một lon Coke nhỉ?"

Tuy vậy, thành công của Coca-Cola phần lớn nhờ vào trạng thái bình ổn đặc biệt của một nhóm sản phẩm cao cấp. Những sản phẩm này còn giúp công ty nhận thấy vị trí thực của họ trong lòng người Mỹ. Đến năm 1964, công ty đã có 10 năm doanh thu tăng liên tục, bắt đầu từ việc bán Coke trong những chai lớn hơn và nhượng bộ các yêu cầu của khách hàng.

Dĩ nhiên tư thế của Coke như một biểu tượng cũ đã là chuyện xa xưa. Một lời khuyên có ích là cần điều chỉnh biểu tượng đó để thích nghi với những thay đổi đang diễn ra nhanh chóng trong xã hội Mỹ. Những thay đổi này, dự đoán trong 10 năm tới, còn nhanh chóng hơn. Không chỉ có thị hiếu, những giá trị khác của xã hội Mỹ cũng bắt đầu thay đổi và trong một chừng mực nào đó, đặt toàn bộ các thực thể trong nó vào tình cảnh khốn khó. Dù muốn hay không, Coca-Cola vẫn có liên quan đến chính trị và hiếm có thập kỷ nào chứng kiến nhiều biến động chính trị hơn thập kỷ 1960.

Năm 1966, khi các nhà nghiên cứu của tàu lặn Eastward đang dò tìm ở vùng đáy biển cách Charleston hàng trăm dặm, họ đã tìm thấy một chai Coke ở độ sâu 5852 m. Đây được coi là một tiết lộ thú vị về sự có mặt của sản phẩm phổ biến nhất hành tinh này. Dẫu vậy các nhà sinh thái học lại tỏ ra thất vọng.

Bất chấp tất cả những thủ đoạn chính trị mà các nhà vận động hành lang của công ty tiến hành, thái độ của công ty với chính trị và các chính trị gia vẫn có vẻ thờ ơ. Mọi sự tán thành đều được chào đón, bất kể nó từ nguồn nào.

Nhiều năm trước Chiến tranh thế giới thứ hai, các nhà quảng cáo của Coca-Cola luôn nhắc đến một thực tế rằng

Hitle rất thích Coca-Cola, như thể hàm ý rằng thị hiếu với đồ uống có ga của Hitle là biểu hiện nhân tính duy nhất trong con người này. Từ Fidel Castro đến vua Farouk, bất cứ nhân vật chính trị nào uống Coca-Cola cũng là một dấu hiệu được chào đón.

Việc Tổng thống Eisenhower ưa chuộng Coca-Cola được coi như một sự công nhận đối với sản phẩm này. Khi Eisenhower tới thăm Ấn Độ vào năm cuối nhiệm kỳ tổng thống, ông đã cho phép các nhiếp ảnh gia chụp cảnh mình đang nhấm nháp một chai Coke qua ống hút. Woodruff sau đó đã gửi một bức thư cám ơn tới Nhà Trắng cùng với lời nhắc nhở lịch thiệp rằng chính sách lâu đời của công ty chưa từng tuyên bố sản phẩm nên được tiêu thụ như vậy. Woodruff cho rằng việc sử dụng ống hút sẽ có ảnh hưởng tiêu cực đến hương vị của Coke và có thể là lời ám chỉ là vỏ chai không được vệ sinh.

Đáp lại, ngài tổng thống đã gửi một bức thư hóm hỉnh với tiêu đề "Bí mật cá nhân". Eisenhower trách Woodruff: "Đây là lần đầu tôi thấy ông tỏ ra thiếu thông cảm. Khi tôi mở một chai Coke để thưởng thức, thay vì đổ nó ra, tôi sẽ chỉ mất vài giây với ống hút, nói nhiều hơn và di chuyển nhiều hơn, tôi sẽ thu hút được nhiều thợ ảnh và phóng viên hơn!"

Câu chuyện Coca-Cola còn vượt trên cả chính trị đến những năm 1960 không còn nữa. Rắc rối bắt đầu từ mùa hè năm 1959, đúng hơn là từ Triển lãm quốc tế Mỹ tại Mat-xcơ-va, nơi diễn ra cuộc tranh luận nổi tiếng giữa Richard Nixon và Nikita Sergeyevich Khrushchev. Những người đứng đầu Phòng Xuất khẩu Coca-Cola từ chối tham gia cuộc triển lãm thương mại này, viện dẫn mối thù truyền kiếp của họ với các đảng cộng sản ở Liên Xô và châu Âu. Bill Robinson tranh luận hùng hồn rằng đây là một dịp tốt để tham gia và chỉ mất 25.000 đô-la để xuất bản cuốn catalogue về các nghệ sĩ Mỹ tham gia triển lãm. Thế nhưng ông đã bị từ chối.

Thấy rằng đây là một cơ hội hiếm có, Don Kendall, nhà lãnh đạo trẻ tuổi phụ trách bộ phận quốc tế của Pepsi, đã cam kết rằng công ty ông ta sẽ cung cấp nước ngọt miễn phí cho mỗi khách tham dự cuộc triển lãm kéo dài 6 tuần này.

Với quyết định này, Kendall suýt phải trả giá bằng công việc của mình. Vừa mới thoát khỏi Steele, các giám đốc của Pepsi – những người ý thức cao độ về vấn đề chi phí – không hề muốn bỏ ra 300 hay 400 nghìn đô-la để cung cấp Pepsi miễn phí, đặc biệt là khi các sản phẩm của Mỹ bị cấm lưu hành sau bức màn sắt. Đêm trước khi khai mạc cuộc triển lãm, Kendall đã tự cứu lấy mình bằng chuyến viếng thăm ngài phó tổng thống tại khách sạn ở Mat-xcơ-va. Theo khẩn cầu của Kendall, ngày hôm sau Nixon đã cùng Khrushchev ghé qua quầy hàng của Pepsi. Kendall đã thuyết phục ngài Thủ tướng Liên Xô nếm thử 2 chai Pepsi, một chai mang từ Mỹ, một chai ở Nga. Khrushchev nói ông ta thích loại Pepsi Mat-xcơ-va hơn. Nhưng vấn đề ở đây là bức ảnh chụp Khrushchev đang uống một chai Pepsi đã vượt khỏi biên giới bức màn sắt ra khắp thế giới. "Khrushchev đã học cách cư xử hòa đồng" – một bài báo đã đặt tiêu đề như vậy, mượn khẩu hiệu cũ của Pepsi.

Hành động táo bạo của Kendall làm Woodruff và những lãnh đạo khác của Coca-Cola tức giận, không chỉ bởi vì ngài phó tổng thống đứng về phe Pepsi. Là nhân vật quyền lực thứ hai trong chính quyền Eisenhower, Nixon được coi là thành viên của phe Coca-Cola. Vào mùa thu năm đó, khi Nixon phát động chiến dịch tranh cử tổng thống, ông ta đã yêu cầu Woodruff gặp mặt, đàm phán và cân nhắc việc ủng hộ ông ta ra ứng cử. Cuộc họp mặt này đã không diễn ra tốt đẹp.

Nixon và vợ ông ta, bà Pat, đã tới phía Nam Georgia nghỉ cuối tuần tại một đồn điền gần Ichauway của Jim Hanes, một nhân vật có thế lực. Woodruff tới đó ngày thứ bảy để gặp Nixon, nhưng ngay sau đó ông đã thất vọng bởi Nixon không hề đi săn. Đó chính là một dấu hiệu xấu.

Nixon làm cho mọi chuyện trở nên tồi tệ hơn khi ông viết trong bức thư cảm ơn gửi Woodruff mấy ngày sau đó vì đã tặng một lọ xi-rô lúa miến. Bất cứ người Mỹ nào, dù không thật sự quan tâm, cũng nên biết rằng đặc sản của Ichauway là loại xi-rô mía của vùng Georgia chứ không phải lúa miến. Và Woodruff (người cả đời tiếp xúc với xi-rô) luôn cảm thấy tức giận khi có ai đó không phân biệt nổi các loại xi-rô. Ông viết cho Nixon: "Có một sự khác biệt rất lớn giữa xi-rô của chúng tôi và xi-rô lúa miến. Loại thứ hai nói chung là gắt hơn và có vị ngọt đắng". Woodruff còn thêm vào: "Một lúc nào đó mời ông tới chơi và tôi sẽ giúp ông hiểu hơn về loại đặc sản này của miền Nam".

Woodruff thầm coi Nixon là một người không có khiếu hài hước. Joe Jones nhớ lại: "Họ chưa bao giờ có thể hòa hợp. Theo tôi thì cách tốt nhất để lý giải là Nixon không phải là týp người mà Woodruff thích."

Woodruff dành sự ủng hộ cho Lyndon Johnson, và sau đó cử Morton Downey làm đại sứ không chính thức ở Hyannisport sau khi John F. Kennedy trở thành người đứng đầu đảng Dân Chủ. Kể từ thời Coolidge, Woodruff luôn cố duy trì mối quan hệ thân tình với các ông chủ của Nhà Trắng, và nếu không thể thực hiện được điều này thì ông sẽ tìm những người trung gian làm cầu nối và đảm bảo lợi ích của công ty. Woodruff không ưa cha của Kennedy, Joseph, vì cách cư xử của ông ta nói chung (đặc biệt là việc cố tạo sức ép buộc công ty trao

cho ông ta quyền đại lý đóng chai ở Nam Mỹ trong suốt Chiến tranh thế giới thứ hai). Dẫu vậy, điều này không ngăn cản sự ủng hộ của Woodruff. Đi một nước cờ đôi, Woodruff vẫn giữ thái độ hòa nhã với Nixon, thậm chí còn giới thiệu cho ông ta một số nhà gây quỹ ở Georgia.

Mặc dù vậy, khi cuộc bầu cử được ấn định, Nixon bị xa lánh. Giây phút quyết định sẽ đến vào 2 năm sau đó, khi ông thua trong cuộc bầu cử thống đốc bang California. Với hy vọng phục hồi sự nghiệp chính trị đang xuống dốc, Nixon nhờ một người bạn cũ trong hải quân, DeSales Harrison, làm trung gian thăm dò về một vị trí ở Coca-Cola. Harrison nói với các đồng nghiệp của mình ở Coca-Cola rằng Don Kendall đã tiếp cận Nixon và ngỏ ý mời ông ta làm người phụ trách công việc pháp lý của công ty, dẫu vậy Nixon lại quan tâm tới việc làm đại diện cho Coca-Cola, một công ty đầu ngành. Vấn đề này đã được đưa ra thảo luận trong cuộc họp tại văn phòng của Lee Talley. Kết quả, tất cả mọi người đồng thanh: “Không, chúng tôi không cần một người như vậy trong danh sách nhân viên.” Quyết định từ chối Nixon được chuyển tới Woodruff, người hoàn toàn tán thành.

Không có quyết định chính trị nào trong lịch sử công ty lại đem lại nhiều hậu quả như vậy. Với các cuộc chiến chống lại giáo sư Wiley và những người theo ông ta trong chính quyền liên bang, với những gì các nhà vận động hành lang gan dạ của công ty đã làm tại Capitol hay nơi họp hội nghị của bang, Coca Cola đã cố tránh bị mang danh được thiên vị hơn 80 năm qua. Giờ thì họ có một đêm mất ngủ. Nixon trở thành nhân viên cấp cao trong công ty luật thuộc Pepsi-Cola và từ giây phút đó cuộc chiến giữa Pepsi và Coca-Cola trở thành cuộc chiến giữa hai đảng Cộng Hòa và Dân Chủ.

Ít người còn nhớ tới việc Nixon đến Dallas ngày 22/11/1963 để tham dự hội nghị các nhà đóng chai của Pepsi-Cola bởi cùng ngày đó, cũng tại Dallas đã diễn ra một thảm kịch .

Trong bài phát biểu trước hội nghị, Nixon đã khéo léo chia rẽ tổng thống và phó tổng thống. Theo ông ta, có nhiều khả năng Kennedy sẽ gạt Johnson ra khỏi danh sách ứng cử năm 1964. Dự đoán này nhằm chế nhạo và gây khó khăn cho chính quyền của Đảng Dân Chủ tại Dallas, bang quê nhà của Johnson. Nhận ra được mục đích của Nixon, ngay sau khi câu

chuyện về UPI trong bài phát biểu của Nixon được ghi vào biên bản, một giám đốc của Coca-Cola đã gửi một bản sao cho Johnson.

Johnson không cần bất cứ hành động khiêu khích nào để thông báo Coca-Cola là lựa chọn của ông. Là phó tổng thống, ông thường uống Coke ở các địa điểm công cộng, và thói quen này vẫn còn tiếp tục đến khi ông trở thành tổng thống. Ví dụ, khi đến thăm Hội chợ thế giới, ông đã chụp một bức ảnh đang uống Coca-Cola. Trong một dịp khác, khi các máy quay đang bật, Johnson đã cùng cô cháu gái, Lynda Bird, uống Coke. Johnson hoàn toàn ý thức được việc Nixon bắt tay với Pepsi và muốn cân bằng tỷ số. Trong chiến dịch năm 1964, ông nói với báo giới rằng Coca-Cola là đồ uống của không quân.

Johnson đã giúp đỡ công ty bằng nhiều cách vô hình. Dưới thời của Johnson, cuộc chiến hành chính lạ lùng nhất và lâu nhất trong lịch sử Cục Lương thực Dược phẩm (FDA) đã được giải quyết theo nguyện vọng của Coca-Cola sau hơn 25 năm dai dẳng.

Năm 1938, Quốc hội Mỹ thông qua một đạo luật yêu cầu tất cả các loại thực phẩm và đồ uống phải công bố nguyên liệu, một sự cải cách mà Coca-Cola kịch liệt phản đối. Nguyên nhân không chỉ bởi Coca-Cola muốn bảo vệ công thức bí mật, vì hương liệu trong sản phẩm số 7X đã được miễn công bố, mà còn vì họ không muốn thừa nhận sự có mặt của cafein và các chất phụ gia gây tranh cãi khác trong sản phẩm.

Khi Quốc hội đồng ý gia hạn trì hoãn ngắn ngày việc thực hiện đạo luật này trong ngành công nghiệp giải khát, các nhà vận động hành lang của Coca-Cola đã âm thầm tiến hành và thành công trong việc gia hạn trì hoãn đến tận những năm 1960. Các nhóm người tiêu dùng đã làm náo loạn và FDA đã phải thông báo kế hoạch muộn nhất đưa ra các quy định nhằm mở đường cho việc thực thi đạo luật mới. Coi vấn đề này như một cuộc khủng hoảng toàn diện, công ty đã đáp lại bằng cách phát động một chiến dịch náo nhiệt nhằm hạ bệ những quy định về việc niêm yết thành phần nguyên liệu.

Ben Oehlert, người đã thành công trong việc biến

Coca-Cola thành nhu yếu phẩm trong quân đội, chuyển hướng kế hoạch này của công ty. Đầu tiên, ông tranh luận rằng công ty nên tuân thủ luật bằng cách đề trên các vỏ chai dòng chữ đơn giản: "Thành phần: xi-rô Coca-Cola và nước cacbonat". Theo Oehlert lý giải, nguyên liệu duy nhất trong Coca-Cola là xi-rô Coca-Cola. Tuy nhiên FDA không chấp nhận điều này.

Tiếp đó, Oehlert thử tung ra một loạt xác nhận. Ông nói với FAD vì Coca-Cola có tới 99,5% đường và nước nên những nguyên liệu còn lại chiếm tỷ trọng quá nhỏ và không đáng để công bố. Mọi người đều biết trong Coca-Cola có gì, ông nói thêm, và nếu họ chưa biết cũng chỉ bởi họ không quan tâm. Ngoài ra, khác biệt lớn duy nhất giữa Coke và các loại cola khác là ở hương liệu, thứ đã được đặc cách không phải công bố. Sự bào chữa này cũng bị bác bỏ.

Lập luận cuối cùng của Oehlert thật sự kiệt xuất. Vì

Coca-Cola có chứa caffeine, ông khẳng định, và luật pháp cũng công nhận nó là một loại đồ uống có chứa cafein, nên không có lý do gì để liệt kê caffeine trên nhãn mác cũng như không cần phải chứng nhận trong các thành phần của cà phê có cả caffeine. Mọi người đều hiểu rằng caffeine là yếu tố cấu thành bất cứ loại cola giải khát nào, do vậy, đưa sự thật hiển nhiên này lên vỏ chai là một việc làm thừa.

Chính phủ vẫn không lung lay. Oehlert đã sắp xếp một bữa trưa riêng với George Larrick, ủy viên của FDA, người từng tiết lộ đã lên kế hoạch chống lại Coca-Cola. Larrick nói rằng nếu công ty vẫn tiếp tục không liệt kê caffeine trong nhãn hiệu, họ sẽ phải theo đuổi một vụ kiện tại các phiên tòa công. Vài ngày sau đó, khi báo cáo lại cuộc gặp gỡ này cho Woodruff, Oehlert nhấn mạnh rằng cần tránh phiên tòa như vậy vì "những kẻ gàn dở sẽ đổ xô tới, không chỉ bình luận về việc liệt kê caffeine trong thành phần mà còn tận dụng mọi cơ hội để bôi nhọ sản phẩm của chúng ta…"

Lời cảnh báo của Oehlert không phải là vô căn cứ. Ấn bản gần nhất của tạp chí Fact, một tạp chí hữu khuynh do nhà hoạt động Ralph Ginzburg xuất bản, đã thông báo về phát hiện Coca-Cola gây "sâu răng, đau đầu, mụn nhọt, viêm thận, chứng buồn nôn, bệnh tim, rối loạn cảm xúc, táo bón, mất ngủ, khó tiêu, tiêu chảy và gây đột biến cho các thế hệ sau". Bài báo

khẳng định sự tồn tại của “hàng loạt hồ sơ y học chỉ ra rằng Coca-Cola là đồ uống độc hại nhất mà người ta có thể tìm thấy trong một cái chai không dán cảnh báo nguy hiểm chết người”. Woodruff cho rằng công ty không làm được gì nhiều để ngăn chặn những cuộc tấn công như vậy, nhưng ít nhất họ cũng có thể tránh được những kẻ buộc tội mình trong các diễn đàn công cộng. Sẽ không có phiên tòa nào.

Bằng một loạt chiến thuật, công ty tiếp tục dồn FDA vào đường cùng, cho đến khi phải có một giải pháp được đưa ra. Ủy viên Larrick, người lưu nhiệm từ thời Kennedy, quyết định nghỉ hưu. Điều này giúp Tổng thống Johnson có cơ hội chỉ định người kế nhiệm. Trước khi ra quyết định bổ nhiệm, Johnson đã hỏi ý kiến Coca-Cola. Cuối cùng ông chọn James Goddard, một trợ lý phẫu thuật, người sắp trở thành Giám đốc Trung tâm kiểm soát dịch bệnh Atalanta, nơi ông ta có mối giao tình với một số giám đốc của công ty.

Mười một ngày sau khi được bổ nhiệm (và 28 năm sau khi đạo luật được ban hành), bác sĩ Goddard công bố quyết định cuối cùng rằng các loại nước ngọt có chứa caffeine không phải liệt kê caffeine trong danh mục thành phần. Coca-Cola đã thắng.

Dẫu vậy mọi chuyện không đơn giản như thế. Trong nỗ lực đưa ra lời giải thích xác đáng về thành phần của các loại nước giải khát có chứa caffeine, FDA đã vấp phải sai lầm khi định nghĩa rằng nước giải khát có chứa caffeine là bất kỳ loại nước uống nào có từ “cola” trong tên gọi, hoặc những loại nước có chứa caffeine chiết xuất từ hạt của cây cola.

Các nhà sản xuất Dr Pepper lên tiếng phản đối. Sẽ không có vấn đề gì nếu caffein trong Dr Pepper thật sự được chiết xuất từ hạt của cola, giống cây gốc châu Phi. Nhưng trái với câu chuyện hoang đường mà Coca-Cola thêu dệt hàng thập kỷ qua, cola không phải là nguồn gốc tự nhiên của caffeine có trong bất kỳ loại nước ngọt nào. Theo yêu cầu của Dr Pepper, quy định của FDA được điều chỉnh lại để đảm bảo mọi “chiết xuất có chứa caffeine tự nhiên” được đưa thêm vào định nghĩa.

Tình huống vô lý này tạm thời lắng xuống. Chính quyền liên bang thông báo, có hiệu lực, rằng bất kỳ loại nước giải khát nào có chứa caffeine sẽ tự động không cần liệt kê chất này

trong danh mục thành phần. Điều này không tránh khỏi dẫn đến một rắc rối mới khi nhà sản xuất của Kickapoo Joy Juce, một loại nước ngọt không giống với cola nhưng có pha thêm caffeine, cũng yêu cầu được bảo vệ trước luật nhãn mác mới. Trước đe dọa sẽ rà soát lại toàn bộ vấn đề của DFA, Oehlert đàm phán một vụ dàn xếp cho phép Kickapoo đổi tên thành "cola nguyên chất Dog Patch", nhờ đó sẽ phù hợp với bộ luật của liên bang và thoát khỏi yêu cầu kể tên caffeine trên nhãn mác.

Đặt dấu chấm hết cho giai đoạn ít sáng sủa nhất của công ty, Oehlert cho gửi tới các hãng đóng chai của Coca-Cola bức thư kêu gọi họ hãy đồng ý để quyết định FDA kết thúc mà không vấp phải bất kỳ chống đối nào. Đây là một lời khuyên đúng đắn, nên các hãng này đã đồng ý.

Tức giận với trào lưu liên doanh liên kết các công ty đang lướt qua Mỹ vào những năm đầu của thập niên 1960, Coca-Cola đã thu nhập Công ty Minute Maid, nhà sản xuất nước cam đông lạnh có trụ sở tại Orlando. Cùng với hàng nghìn hecta cánh đồng cam quýt, thương vụ này cho phép phố Plum sử dụng các dịch vụ của William Appleton Coolidge, một nhà tài chính lập dị.

Là một người đàn ông có dáng người nhỏ bé, khoảng 60 tuổi, với mái tóc mái màu xám phất phơ nổi bật, Coolidge thừa kế một gia tài dệt may kếch xù ở New England. Ông ta đầu tư lớn vào việc nghiên cứu dẫn tới bước đột phá trong lĩnh vực chế biến cam quýt đông lạnh, và sau vụ sát nhập, ông ta đã thất bại ê chề: mất trắng 2 triệu đô-la cổ phiếu ở Coca-Cola và cả chiếc ghế trong ban quản trị.

Sống độc thân từ lâu, Coolige sưu tập những bức tranh quý, bao gồm một bức của Rubens và một bức của Van Gogh, được ông ta cất giữ tại một ngôi nhà mái trái cổ kính, tối tăm ở ngoại ô Boston. Tốt nghiệp Trường cao đẳng Harvard và trường Luật Harvard, cùng một tấm bằng của Trường Baliol thuộc Đại học Oxford, Coolige tin rằng Woodruff và các thành viên khác trong ban lãnh đạo Coca-Cola sẽ chào đón ông, một người có con mắt tinh tường, thấu đáo, để điều hành kinh doanh. Nhưng ông ta đã nhầm.

Ở Minute Maid, Coolidge quen với những buổi họp ban giám đốc nhàn hạ, thảnh thơi kéo dài tận 2-3 ngày liền, các thành viên được khuyến khích cùng động não, chia sẻ cả những đăm chiêu, mơ màng công khai. Còn không khí ở Phố Plum, nơi Woodruff lãnh đạo, lúc nào cũng căng lên. Một buổi họp có quan trọng đến đâu thì cũng không kéo dài quá một buổi sáng, đã khiến Coolige kinh ngạc và thất vọng tràn trề. Coolige thích Woodruff và bị ông ta cuốn hút như bao nhiêu người khác. Ông muốn được đưa ra bàn bạc mọi ý tưởng của mình và được góp ý.

Theo Joe Jones, Woodruff coi Coolidge chỉ là một lão yêu tinh quá lứa và cợt nhả mái tóc lơ thơ dài tận vai của ông ta. Hiển nhiên là Coolidge thông thái nhưng ông ta lại hầu như không hiểu gì về ngành kinh doanh nước ngọt và Woodruff đã từ chối nỗ lực gây dựng mối quan hệ gần gũi hơn với ông ta.

Một lần, tại bữa trưa ở Phố Plum trong phòng ăn riêng, khi đang tán gẫu về các thành viên trong ban giám đốc, Woodruff đã mất cảnh giác. Lẩm bẩm bí hiểm, ông ta chỉ trích những gã hippi lập dị và những kẻ ngoại đạo đang tràn về Mississippi và vùng Deep South, kích động cải cách nhân quyền và khuấy động sự giận dữ của cả người da đen lẫn người da trắng. Người miền Nam, cả hai chủng tộc trắng đen, đều không muốn bị dạy khôn, Woodruff nói, nhất là bởi những kẻ ngao du đến từ phương Bắc thích gây sự hơn là tạo ra các thay đổi quan trọng.

Coolidge thấy bị xúc phạm. Đáp lại trong một bức thư viết vài ngày sau, ông nói ông cảm thấy "đau lòng" về thái độ của Woodruff. "Tấn bi kịch khủng khiếp của nền kinh doanh này", ông viết, "nằm ở chỗ những người miền Nam cao quý tự cảm thấy rằng những người da đen thì không thật sự mưu cầu lòng kính trọng. Tôi không hiểu sao các người lại có ý nghĩ ấy. Tôi chỉ hy vọng đó không phải là do đổ máu…" Về quan điểm chính trị của bản thân, Coolidge nói thêm: "Tôi, chính bản thân tôi, cũng luôn bị cuốn hút vào một số loại hình phản kháng như vậy, và tôi linh tính rằng một khi thời gian đã chín muồi, tầm ảnh hưởng của tôi sẽ lớn hơn".

Bức thư của Coolige đã làm dấy lên cơn cuồng nộ chưa từng thấy ở Woodruff. Ông đã phản ứng như thể một số kẻ theo chủ nghĩa bãi nô từ thế kỷ XIX xuất hiện trở lại, bước ra từ cỗ máy thời gian và kết tội ông vì chứa chấp nô lệ. “Tôi không muốn đi sâu vào vấn đề ai là người có lợi nhất trong việc kéo nô lệ da đen từ châu Phi đem bán cho các chủ đồn điền miền Nam,” Woodruff nổi giận, đọc cho viên thư ký viết trả đũa Coolidge. “Tôi có ấn tượng rằng tiền bạc được lấy từ ngành kinh doanh này đã góp phần làm nên nền tảng của cải của một số gia đình ở New England, nhất là ở Massachusetts…”

Năm 1960, Thống đốc Ernest Vandiver phải đối mặt với một vấn đề nghiêm trọng. Trúng cử 2 năm trước với khẩu hiệu “Không được, dù chỉ là một” – có nghĩa là không một đứa trẻ da đen nào được phép học ở các trường công của bang Georgia – Vandiver tự cho mình đặc quyền chỉ dưới tòa án liên bang là xoá bỏ sự phân biệt chủng tộc ở các trường của thành phố Atlanta và các trường phổ thông, cao đẳng của bang, hoặc nhìn chúng đóng cửa. Ông ta khao khát tìm một cách nào đó khôn ngoan để phá bỏ lời hứa khi viên thư ký, Griffin Bell (lúc đó là một luật sư trẻ mới vào nghề từ King & Spalding), nảy ra một khát vọng mãnh liệt. Nếu tổng Hội đồng bang Georgia tạo ra giải thưởng huân chương băng xanh để tổ chức các cuộc điều trần khắp bang về vấn đề đó, Bell tự tin rằng dân chúng sẽ suy xét cặn kẽ các hậu quả và đi tới kết luận rằng các trường học cần phải được hoạt động, thậm chí nếu điều đó đồng nghĩa với việc hợp nhất màu da. Cần phải tìm ra một vị chủ tịch toàn vẹn để lãnh đạo nhóm, và Bell đề cử John Sibley, một cố vấn giàu kinh nghiệm.

Sibley đảm nhận công việc đó với sự ủng hộ tuyệt đối của Woodrufff. Việc thuyết phục được các bậc cha mẹ người da trắng ở Georgia cho con cái họ đi học chung với những đứa trẻ da đen là một việc không tưởng, và đây quả là một ý kiến hay. Mục tiêu duy nhất là tránh không để thống đốc bị bắt và các trường học không bị đóng cửa. “Bất kể có thích hay không,” Sibley phát biểu trên đài WSB, trong diễn văn nhậm chức, “thì chúng ta đều bị trói buộc bởi nó” – quyền hành của tòa án liên bang.

Không có vệ sĩ hay cảnh sát có vũ trang bảo vệ, Sibley lo rằng ông ta và các uỷ viên hội đồng có thể sẽ trở thành nạn nhân của các cuộc nổi loạn. Tuy vậy, ông ta cũng tất bật lên lịch

trình các cuộc điều trần tại cả 10 quận của Georgia, để mọi người đều có quyền lên tiếng. John Greer, một nhà lập pháp tự do đến từ bang Atlanta, đang làm việc cho hội đồng, nhớ lại một đồng nghiệp từ vùng thôn quê vồn vã tiến lại gần anh ta trong một cuộc điều trần: "Ông ta gặng hỏi, 'Tất cả những tên mọi đen này làm gì ở đây thế?' Tôi nói, 'Họ đến đây để được nói chuyện, thưa thượng nghị sĩ.' Và ông ta nói, 'À! Tôi không hiểu theo cách đó. Tôi nghĩ chúng ta chỉ đi khắp các vùng trong bang và để cho người da trắng thảo luận về vấn đề này, rồi đi đến quyết định chúng ta sẽ phải làm gì, và rồi ta sẽ cho những người da đen biết ta quyết định ra sao.'"

Nhưng ông ta đã lầm. Hội đồng đã hành động như những gì Sibley đã tiên đoán. Sau khi lắng nghe hơn 1.600 nhân chứng, cả người da trắng lẫn da đen, các thành viên trong hội đồng đã bỏ phiếu ủng hộ chính quyền bang và tiếp tục mở cửa trường học – một quyết định mà công chúng miễn cưỡng ủng hộ.

Vài tháng sau, Thị trưởng Hartsfield triệu tập Sibley, Woodruff và những người khác trong ban lãnh đạo các doanh nghiệp, yêu cầu họ giúp đỡ giải quyết cuộc chiến nghiêm trọng nhất giữa các chủng tộc, về vấn đề xoá bỏ nạn phân biệt chủng tộc ngay tại quầy thu tiền ở các nhà hàng trong thành phố. Tháng 10/1960, Martin Luther King Jr., người được Atlanta bỏ phiếu đa số tán thành chiến dịch của ông tại thời điểm đó (và là người ca ngợi quê hương Atlanta có "khối sức mạnh sẵn lòng nối lại đàm phán"), đã tham gia một nhóm các sinh viên từ Đại học Atlanta biểu tình ngồi tại nhà hàng Magnolia Room, nhà hàng nổi tiếng nằm trên tầng 6 của khu bách hoá trung tâm dành cho giới thượng lưu. Do e ngại một cuộc phản ứng dữ dội từ phía hội đồng nếu không hành động kịp thời, giám đốc Richard Rich đích thân bắt King và một số người khác vì tội phạm pháp.

Căng thẳng leo thang sau đó đã trở thành một chương nổi tiếng trong phong trào nhân quyền. Khi một thẩm phán đồng thời là người chủ trương phân biệt chủng tộc ở hạt DeKalb thuyên chuyển King xuống một nhà giam nghiêm ngặt nhất tại Reidsville, John và Robert Kennedy đã can thiệp nhằm giúp King được phóng thích. Hartsfield bị bỏ lại với nhiệm vụ nhạy cảm là làm trung gian giữa cộng đồng các thương nhân người da đen và da trắng. King

được tự do, nhưng các sinh viên cùng bị bắt với anh đã từ chối được bảo lãnh nên vẫn ngồi tù. "John", ông thị trưởng viết cho Sibley, với một bản sao dành cho Woodruff, "25 vị quyền lực nhất của cộng đồng này – những người đàn ông thực sự, chứ không phải những cậu choai choai – đơn giản vừa phải huỷ bỏ một vài cam kết, đoàn kết lại, và giúp tôi quyết định nên làm gì."

Giống như những bố già mafia, Sibley và Woodrufff đã cất công tìm kiếm một số người trẻ tuổi mà họ có thể rèn luyện để lãnh đạo thành phố trong thời gian tới. Tương tự một bài kiểm tra, họ giao cho Ivan Allen con, một thương gia dòng dõi quý tộc đang điều hành công ty cung cấp thiết bị văn phòng lớn nhất của Atlanta đồng thời là Chủ tịch Phòng Thương mại, nhiệm vụ là giải quyết bế tắc: các cuộc biểu tình ngồi. Allen đã mở các cuộc đàm phán bằng cách mời 2 luật gia, Bob Troutman, người đại diện của Giới thượng lưu, và A. T. Walden, một vị lãnh tụ da đen có uy tín nổi danh là "Vị quan tòa công minh", đến gặp anh ta ở văn phòng.

Một thời khắc nhỏ nhoi nhưng mang tính quyết định đã diễn ra trong suốt buổi họp đầu tiên khi mà Walden xin phép được đi vệ sinh. Allen nhận ra, đầy bối rối, rằng cơ sở vật chất trong ngành của ông cũng mang tính kỳ thị chủng tộc. Ông không thể để Walden sang phòng vệ sinh đề biển "Chỉ dành cho người da trắng" mà không gặp rủi ro là sẽ chạm trán với các nhân viên của mình. "Địa ngục rồi sẽ bị nới lỏng", ông nói sau đó. Tuy vậy, ông không dám đề nghị Walden dùng nhà vệ sinh xuống cấp của các nhân viên người da đen ở tầng hầm. Thay vào đó, ông chỉ Walden tới phòng vệ sinh riêng của ông ta.

Suốt vài tuần sau, Allen giúp phân xử một hiệp ước bằng văn tự trong đó giám đốc của hơn 20 doanh nghiệp hàng đầu của thành phố đồng ý xoá bỏ sự phân biệt chủng tộc trong việc sử dụng các cơ sở vật chất, bao gồm cả quầy ăn. Các nhà lãnh đạo của cộng đồng người da đen đáp lại bằng việc dừng các cuộc tẩy chay. Mọi chuyện không hề dễ dàng. Bản hiệp ước bao gồm một thời gian trì hoãn việc thực thi, làm xúc phạm tới nhiều người da đen và sự chống đối bắt đầu gia tăng ngay khi các điều khoản này được công bố. Quãng thời gian tạm ngừng hiệp ước có thể sẽ dẫn tới một cuộc biểu tình tại nhà thờ trên phố Wheat.

King bước vào trong khi cha anh và các vị lãnh tụ lão thành đang bị cười nhạo. Sự xuất hiện của anh khiến đám đông yên lặng, King nói với đám đông rằng họ đã có "một bản hợp đồng với người da trắng, hợp đồng bằng văn tự đầu tiên mà chúng ta có được với họ... sau khi phải chờ đợi hàng trăm năm và tới giờ mới có bằng chứng chính thức". Nếu ai đó phá vỡ hợp đồng (anh cảnh báo) thì người đó không phải là người da đen. Thỏa thuận có hiệu lực.

Những chuyển biến khác diễn ra sau đó với tốc độ rất nhanh. Hartsfield tỏ ra lưỡng lự về việc tìm kiếm một nhiệm kỳ nữa trong cuộc chạy đua vào chức thị trưởng thành phố năm 1961. Ở tuổi 72, ông ly dị người vợ đã chung sống được gần 50 năm để cưới một phụ nữ trẻ hơn, việc làm chắc chắn khơi dậy một vụ tai tiếng và phải trả giá bằng phiếu bầu. Ông sợ thất bại và cũng đã mệt mỏi vì các cuộc chiến chính trị những năm gần đây. Ông lui về, nhường đường cho Allen, người cũng vận động tranh cử dựa trên hành lang là tiếp tục mối quan hệ bền chặt giữa tòa Thị chính và cộng đồng doanh nhân.

Dẫu sao Allen cũng cho thấy sự phụ thuộc vào sự ủng hộ của Woodruff, thậm chí còn nhiều hơn cả Hartsfield trước kia. Chạy đua nhờ hàng nghìn đô-la quyên góp từ Woodruff và giới của ông ta, Allen đã đánh bại nhà phân biệt chủng tộc cực đoan Lester Maddox trong trận đua cuối vào cuộc bầu cử mùa thu, giành phần thắng ở các khu vực tuyển cử của người da trắng và chiếm được đa số phiếu của cử tri da đen, 21.611 phiếu so với 237 phiếu của Maddox.

Một buổi chiều, vài tháng sau khi nhậm chức, Allen đang nghỉ ngơi thư giãn ở cổng vòm nhà với vợ, bà Louise, thì một chiếc xe ô tô mui kín thong thả tiến lại. Woodruff xuất hiện, nhập nhóm gia đình Allen, uống chút rượu, trò chuyện một lúc, sau đó rút ra một chiếc phong bì. Đó là món tiền 4 triệu đô-la biếu thành phố xây dựng một khu vườn công cộng và một trung tâm nghệ thuật tại công viên Piedmont.

Woodruff có những kế hoạch đầy tham vọng cho Atlanta. Trong nhiều năm, ông ta hào phóng vung tiền vào Đại học Emory, tài trợ toàn bộ chi phí của trường, mở rộng hệ thống cơ sở vật chất cho tới khi trường y này giành được tiếng tăm trên toàn quốc. Một lần, vào những năm 1950, khi Quỹ Ford đưa ông vào danh sách ban cố vấn để giúp phân chia khoản

tiền 90 triệu đô-la tài trợ cho các trường y, Woodruff thúc giục rằng số tiền đó nên được phân bổ ra càng nhiều trường càng tốt. "Nhưng không phải lo cho trường Emory," ông nói thêm vào, "tự tôi có thể lo cho trường Emory được".

Giờ đây Woodruff muốn biến công viên Piedmont, khoảng không gian xanh trung tâm của thành phố, thành một khu thánh địa văn hoá thu hút khách du lịch. Woodruff thuê một cố vấn nhân chủng học, một nhà giáo dục đã về hưu là Philip Welter thiết kế một bản vẽ chi tiết về một khu liên hợp bao gồm một nhà hát, một thính phòng hòa nhạc và một bảo tàng, được bao quanh bởi một vòi nước khổng lồ ở giữa những khu vườn, sân chơi và nhà hàng tráng lệ. Welter mường tượng bản thiết kế của ông ta là "một phòng khách ngoài trời" của Atlanta, cũng như là một điểm thu hút du khách tầm cỡ quốc gia. Ông đặt tên thánh cho nó là "Bois d'Atlante". Giai đoạn thứ hai là xây đường sắt leo núi, cung điện pha lê, cung thiên văn và thư viện dành cho những kiệt tác hội họa. Woodruff đề nghị tặng 4 triệu đô-la và hoàn toàn nhất trí nếu như thành phố đồng ý góp 2 triệu cho khu trung tâm trong một cuộc trưng cầu ý dân sắp tới. Thị trưởng Allen đã đồng ý.

Atlanta đã đạt tới bước ngoặt quan trọng. Dân số của khu vực đô thị đã lên tới mức hàng triệu người, các phi trường trở nên thiết yếu và nơi nào trên đất nước cũng coi Atlanta là thủ đô của miền Nam. Trong một câu chuyện trên tạp chí Holiday, nhà văn Frances Gry Patton nói rằng, Atlanta luôn được nhắc tới với sự tiến bộ và lối sống hòa nhã lịch thiệp, các ngành sản xuất lớn và hệ thống đường cao tốc tuyệt hảo, rồi cả cây xanh. Bạn có cảm giác như đang ngắm một đứa trẻ vụt lớn thổi mạnh mẽ và bốc đồng. Đối với thành phố này, mọi thời khắc đều tối quan trọng. Một ý tưởng thâu tóm được toàn bộ trí tưởng tượng của dân chúng, một nguyên tắc được đồng tình hay bãi bỏ, một hành động khôn ngoan hay một sai lầm ngớ ngẩn đều có thể tạo ra sự khác biệt.

Tuy nhiên các cử tri phản đối vấn đề giao kèo. Trước sự kinh ngạc không thốt lên lời của Woodruff, cử tri bác bỏ kế hoạch cải tạo công viên cùng với những cải thiện trong trường học, trên đường phố và cống rãnh. Woodruff thú thực với một người bạn rằng "thật là không tài nào hiểu nổi." Tuy nhiên, lời giải thích cũng không hoàn toàn thoái thác. Các cử tri

da đen đã xem xét danh sách các đề án công cộng và đi tới kết luận rằng danh sách đó hầu như chỉ có lợi cho người da trắng, trong khi người da trắng lại coi "Bois d'Atlante" là một âm mưu nhằm sát nhập công viên Piedmont.

Không chuyện gì liên quan tới các cuộc chạy đua chính trị có thể được coi là mặc nhiên ở Atlanta. Mức độ mất tin tưởng quá cao. Ông thị trưởng tự kết tội mình vì đã không vận động tích cực cho vấn đề giao kèo, còn Welter thì than vãn: "Nguy cơ tự chôn vùi… thấy thành phố của chúng ta rơi vào tay của các lái buôn xấu tính và những kẻ đê tiện". Woodruff khuyên cả hai người nên kiên nhẫn. Họ sẽ làm lại, khi cơn tức giận dịu bớt đi.

Năm 1962, ngày nào cũng có những sự kiện quan trọng xảy ra. Trong vụ Baker và Carr, tòa án tối cao xác nhận khái niệm "một người một phiếu bầu" và dẹp bỏ hệ thống cho người dân ở các hạt nông thôn bang Georgia nhiều lựa chọn trong các cuộc bỏ phiếu hơn người dân Atlanta, Columbus, và các thành phố lớn khác của bang. Với những cử tri thành phố mới được trao quyền, Woodruff và bạn bè của ông thấy có cơ hội chọn ra một thống đốc bang ôn hòa nên đã dành sự ủng hộ cho Carl Sander, nghị sĩ bang đến từ Augusta. Sander trở thành cái kẹp áo trên chiếc áo vest của Woodruff và dùng phố Plum như một văn phòng kiếm tiền để tổ chức chiến dịch vận động. "Tôi phải đi làm vào 8 giờ sáng hàng ngày, đôi khi còn sớm hơn," Joe Jones nhớ lại, "và Sander ngồi đó, chỗ hành lang, đang nói chuyện điện thoại, gọi điện vận động mọi người bầu cho mình". Sander đến đều đặn đúng giờ tới nỗi cuối cùng anh ta cũng được trao cho giữ chiếc chìa khoá để vào thang máy dành riêng cho Woodruff.

Được Woodruff và cộng đồng doanh nghiệp ở Atlanta ủng hộ, Sander đã đánh bại Marvin Griffin, người muốn quay trở lại nhờ sự ủng hộ của The Klan và đặt dấu chấm hết cho những kẻ kỳ thị chủng tộc thủ cựu trong văn phòng thống đốc. Một sự thay đổi về ranh giới của các quận thuộc quốc hội tạo cơ hội cho Woodruff đánh bại một người theo chủ nghĩa phân biệt chủng tộc cực đoan khác và ông đã giúp con trai của Philip Welter là Charles, một luật sư 34 tuổi có tư tưởng tự do, tranh cử chức đó. Khi Welton con thắng cử, Woodruff có thể trông cậy vào thống đốc của bang Georgia, thị trưởng của thành phố Atlanta, và nghị sĩ

địa phương với tư cách là những người có tư tưởng tiến bộ, những người mà công việc và lòng trung thành chính trị đều phần lớn dựa vào ông.

Thời khắc cuối cùng của sự thật xảy ra ngay sau cuộc bầu cử. Câu lạc bộ Thương mại, chốn dành riêng cho các thành viên của Phòng Thương Mại được dựng trên nóc một tòa nhà để xe 6 tầng. Ban lãnh đạo của Câu lạc bộ Thương mại đại diện cho các tập đoàn kinh doanh lớn ở Atlanta, tất cả đều là người da trắng. Trong nhiều năm, phòng này đã mua vui cho các thành viên của đoàn đại biểu Atlanta tới Hội nghị của toàn bang Georgia trước kỳ họp thường niên của cơ quan lập pháp. Sau kết quả bầu cử năm 1962, nghiên cứu kỹ danh sách khách mời, thị trưởng Allen nhận thấy mình đang gặp rắc rối. Thành phố vừa bầu nghị sĩ da màu đầu tiên kể từ thời Tái Thiết, ông Lerou Johnson, trong khi các nguyên tắc của câu lạc bộ thẳng thừng cấm khách mời da màu.

Triệu tập một cuộc họp hội đồng trong đó có cả Woodruff, Allen đã mô tả tình thế tiến thoái lưỡng nan kể trên và sau đó có động thái điều chỉnh các quy định, cho phép người da màu tham dự các sự kiện ở câu lạc bộ với tư cách là khách mời. Nhiều năm sau, Allen hồi tưởng lại: “Tôi chỉ đứng đó. Không ai thốt lên một lời nào.” Sau đó Woodruff ngửa người về phía sau nói như thì thầm nhưng vẫn đủ nghe: “Ivan, anh hoàn toàn có lý”. Động thái đó được tán thành và được đồng lòng nhất trí thực hiện.

Dĩ nhiên cũng có các hạn chế đối với những việc Woodruff hy vọng hoàn tất. Ông không thể làm gì hơn, chẳng hạn như việc dỡ bỏ bàn tay nặng trịch của nạn đàn áp chủng tộc ở hạt Baker bao quanh đồn điền của mình. Một trưởng ban bầu cử ở đó đã từng không cho một giáo viên da đen bỏ phiếu và cảnh báo cô – ngay trước mặt một phóng viên của tờ New York Times – rằng cô sẽ bị đuổi việc nếu cố tình bỏ phiếu. Phòng giáo dục của Mỹ phát hành một bản báo cáo nói rằng việc hợp nhất các trường ở hạt Baker là “hạt dẻ khó gặm nhất của Georgia” vì chỉ có 7 trẻ em da màu được chấp nhận vào học giữa những năm 1960. Ông cảnh sát trưởng, L. Waren Gator Johnson, thường xuyên khủng bố tinh thần người da đen trên khắp hạt, kể cả vùng Ichauway.

Quản gia của Woodruff, Guy Touchtone, là một phần của vấn đề. Là kẻ nghiện rượu nặng, Touchtone bắt đầu lạm dụng những người thuê nhà da màu ở Ichauway, đưa một số phụ nữ da đen sống ở đồn điền vào tầm ngắm, và mời cảnh sát trưởng Johnson cùng hưởng nhằm lợi dụng ảnh hưởng của ông ta lên chính quyền khi gặp rắc rối. Những người da đen trực tiếp phản ánh với Woodruff rằng họ không thể chịu đựng được nữa và ông đã phản ứng bằng cách cho Touchtone về vườn.

Woodruff hiểu rõ, các địa phương khác của Georgia không sẵn sàng tiếp nhận việc xóa bỏ kỳ thị chủng tộc nhanh như Atlanta. Năm 1963, tổng thống Kennedy ghé thăm văn phòng thị trưởng Allen tại Tòa thị chính và yêu cầu ông thị trưởng tới Washington làm chứng ủng hộ dự thảo luật về nhà ở. Hành động này cũng đồng nghĩa với việc sự kỳ thị trong các khách sạn và nhà hàng ở miền Nam phải chấm dứt. Allen, nóng lòng muốn đi nhưng sợ rằng ông có thể phải trả giá cả sự nghiệp chính trị vì việc này nên đã quay sang tìm sự cố vấn của Woodruff. Woodruff nói: "Tôi biết đó là một công việc không dễ chịu lắm. Nhưng nếu ông đã quyết định rồi thì có lẽ đó là việc đúng đắn nên làm, và tôi nghĩ ông nên đi." Theo đề nghị của Woodruff, Allen gợi ý hoãn lại việc cưỡng chế luật ở một số thị trấn nhỏ, nhưng dù có làm như vậy thì ông cũng là quan chức duy nhất ở miền Nam được mời phát biểu trước công chúng nhằm ủng hộ đạo luật.

Những chỉ trích sau đó của Allen ngày một tàn lụi đi, và một số bạn bè của Woodruff chất vấn ông vì đã khuyến khích ông thị trưởng ra làm chứng… Họ cũng cảnh báo ông nên khoá miệng người bạn Ralph McGill, người đã viết những bài báo trên tờ Atlanta Constitution hậu thuẫn cho vị trí của Allen và chủ trương các tiến bộ về chủng tộc. Woodrufff, người đã trấn an McGill từ nhiều năm nay nói rằng sẽ cấp cho ông ta một công việc tại hãng Coca-Cola nếu bị tờ báo sa thải, tránh né những người theo đường lối cứng rắn. "Các anh nên linh hoạt một chút" ông nói với họ. "Mọi chuyện không còn như trước nữa."

Không lâu sau, lá thư của Collidge khiển trách Woodrufff về thái độ kỳ thị chủng tộc đã tới tay ông. Khi trau chuốt bức thư phúc đáp, Woodruff dần dần bình tâm lại. Ông gạt sang một bên dự thảo luật với những tố cáo cay độc về nguồn gốc của chế độ nô lệ và cố gắng bớt

nặng lời khiển trách đi: "Tôi rất tiếc", ông nói, "rằng ông có vẻ không hiểu thêm một chút nào về vấn đề mà chúng ta đang tranh luận." Rốt cục ông đã bỏ ngỏ câu trả lời ôn hòa, thay vào đó ông gửi cho Collidge một bức thông điệp là đã nhận được thư và nói lời cảm ơn.

Khi Martin Lurther King con giành được giải Nobel hòa bình vào mùa thu năm 1964, hai lãnh tụ tôn giáo da trắng của Atlanta là Rabbi Jacob Rothschild và linh mục Paul Halliman, sắp xếp một bữa tối chúc mừng tại khách sạn Dinkler Plaza và mời những nhân vật có tiếng trong giới doanh nhân thành phố tham dự. Nhưng không một ai nhận lời.

Lúc các thư mời đã được gửi đi, Woodruff đang ở Ichauway phục hồi chấn thương sau vụ ngã ngựa. Ở tuổi 75, ông tự thấy mình khá may mắn vì đã không bị thương trầm trọng. Trong suốt giai đoạn ông hồi phục, Allen thường xuyên đến thăm ông. Allen kể cho Woodruff về bữa tối đó và bày tỏ lo lắng rằng việc cộng đồng da trắng tẩy chay bữa tối sẽ là một điều sỉ nhục cho thành phố. Woodrufff tán thành suy nghĩ này. Ông yêu cầu Allen và chủ tịch mới của hãng Coca-Cola là Paul Austin, quay về Atlanta và triệu tập cuộc họp để trấn an mọi người.

Ngày đó, đã thành lệ, các thương gia thường tổ chức các cuộc họp mặt ở câu lạc bộ Piedmont Driving, nơi dành riêng cho người da trắng. Austin, là người thừa kế của Lee Talley, với vai trò là giám đốc của Coke đã cắt giảm một con số khá ấn tượng. Ông là cựu vận động viên chèo thuyền ở Thế vận hội, cao lớn và vẫn rất cường tráng ở độ tuổi 40. Ông đã tốt nghiệp ngành luật của Đại học Harvard. Bằng những lời lẽ cứng rắn, ông nói với hội đồng gồm hơn 20 chủ ngân hàng, luật sư và thương gia là ông muốn họ mua vé ủng hộ bữa tiệc tối đó. Trong trường hợp người nào không hiểu, ông nói thêm rằng ông nhân danh Woodruff để nói điều đó.

Lắng nghe tiếng ủng hộ khá lưỡng lự của thính giả khi đón nhận những lời của Austin, Allen linh cảm ngay cả thế lực của Coca-Cola cũng không đủ để đảm bảo con số khách tới dự đông đủ buổi chiêu đãi. Hầu hết họ sẽ mua vé dự tiệc nhưng họ cũng tìm cách kiếm cớ không tới dự mà cử cấp dưới tới. Có một số gương mặt da trắng tại bàn tiệc nhưng sự vắng mặt của những thương gia có tiếng rõ ràng là một sự lăng mạ đối với King. "Hầu hết bọn họ đều cáo

ốm hay bận công chuyện không có mặt trong thành phố", Allen đoán, ông cao giọng lộ vẻ kết tội. "Nhưng các anh đừng lo lắng gì hết. Ngài thị trưởng của các anh sẽ có mặt"

Việc xảy ra tiếp theo là một phản ứng dây chuyền. Một người có mặt tại cuộc họp, một chủ ngân hàng, đã tức giận phản ứng trước sức ép và bắt đầu gọi điện kêu gọi các đồng nghiệp không mua phiếu nữa. Trong số những người ông ta kêu gọi có Lou Oliver, chủ Tập đoàn Sears, Roebuck ở miền Đông Nam, một người nhạy cảm. Oliver lại còn tức giận thêm vì tư tưởng kỳ thị chủng tộc công khai của ông chủ ngân hàng. "Ông ta nghĩ đang nói chuyện với ai chứ?" Oliver lắp bắp và kể lại chi tiết cuộc hội thoại cho cô thư ký nghe. Khi chuyện đó vỡ lở thì ông chủ ngân hàng kia hoá ra lại là một cộng tác viên của New York Times.

Vào ngày 29/12/1964, tờ Time cho đăng một cái tít Bó hoa dâng tặng Dr. King bắt đầu một cuộc tranh cãi trong im lặng dưới đó là câu chuyện từ Atlanta. Giờ đây cuộc tranh chấp đó không còn yên ắng nữa. Bài báo đưa tin một chủ ngân hàng giấu tên kêu gọi mạnh mẽ chống lại bữa tiệc tối, cản trở mọi người tham gia. Trùng hợp thay, vào thời điểm đó, chính phủ Haiti đang đàm phán một khoản tiền vay với ngân hàng Citizzens & Southern Bank của Atlanta, và đại diện của Tổng thống suốt đời Francois "Papa Doc", Duvalier gọi điện từ Port-au-Prince trong cơn cuồng nộ yêu cầu cho biết Mills Lane, người đứng đầu C&S, có phải là tay chủ ngân hàng đó không. Lane trấn an những người có mặt ở đó rằng ông ta không phải bị cáo. Và như để chứng thực điều đó, ông đã mua cả lô vé đi dự tiệc tối.

Trong vài ngày sau, các nhà tổ chức bán được tất cả là 1.500 vé và dịp này được coi là đã tỏ rõ thiện chí giữa các tộc người ở Atlanta. Khi hơn 100 thương gia cao cấp ngước nhìn lên ngưỡng mộ, King nhận một chiếc bát bằng pha lê chạm hoa của cây sơn thù du, biểu tượng của thành phố, và phát biểu kêu gọi thiện chí của hàng triệu người miền Nam da trắng "giọng chưa cất nhưng đường lối chưa tỏ, và hành động quả cảm vẫn chưa thể hiện."

Một vài quan chức của hãng Coca-Cola có tham dự buổi tiệc và mặc dầu. Woodrufff không có mặt nhưng khi nói rằng ông vẫn hiện diện ở đó cũng không ngoa.

Đối với những người tin vào điềm báo, vụ ngã ngựa của Woodruff là một phép ẩn dụ sắc bén. Sau những năm đầu của thập niên 1960, Coca-Cola đang ở thế thượng phong, hưởng thụ số tiền thu về tương xứng với những thành công trong lĩnh vực chính trị và thị trường. Cổ phiếu được chia 3 lấy 1 vào năm 1960 và 2 lấy 1 vào năm 1965 khi giá cổ phiếu tăng mạnh. Doanh số bán ra thường niên đạt gần một tỷ.

Vòng quay của rủi ro dường như là điều không thể tránh khỏi, nhưng đáng sợ là nó lại xảy ra vào đúng ngày 1/4/1966. Vào ngày đó, thương nhân Moshe Bornstain đã mở một cuộc họp báo ở Tel Aviv và kết tội Coca-Cola đã không kinh doanh ở Israel vì sợ bị trả đũa và mất lợi nhuận ở thế giới Ả Rập. Một tuần sau ở New York, Hiệp hội bảo vệ danh dự của B'nai B'rith công bố ủng hộ lời kết tội, làm nổ ra một loạt cuộc tranh luận trên các báo khắp cả nước.

Phản ứng trước sự hoảng loạn, công ty vội vã dập tắt tin về vụ chữ ký của Jim Farley và tuyên bố luận điệu đó là "bất công và vô căn cứ" đồng thời đưa ra lý do chính đáng rằng công ty không hề có nhà máy đóng chai tại Israel bởi vì thị trường đó quá nhỏ.

Điều này không đúng. Khi các chi tiết rắc rối của câu chuyện được khơi lên, Coca-Cola bị nắm thóp là đã nói dối và hậu quả tai hại là hoàn toàn có thể đoán trước. Năm 1949, công ty đã từng nỗ lực mở một một nhà máy đóng chai ở Israel, và chính phủ nước này đã gây trở ngại đối với việc lưu thông hàng, viện dẫn những lo lắng về ngoại hối – vấn đề đã ảnh hưởng tới nhiều nước thời kỳ hậu chiến. Lời từ chối này đã trở thành một phần của hồ sơ công ty, tuy vậy, họ vẫn xem nó như một cái cớ hợp lý để tránh làm ăn ở Israel, như các nhà phê bình của công ty đã lưu lại vào sổ sách.

Năm 1961, một vụ hiểu lầm xảy ra có nguy cơ khuấy lên vấn đề thù địch tôn giáo. Một viên chức nhà nước là Mohammed Abu Shadi đã đặt mua một chai coke và được phục vụ một chai được sản xuất tại Ethiopia. Hiểu sai chữ Amharic trên nhãn là dành cho người Do Thái, Shadi công khai kết tội công ty vì đã làm ăn với Israel. Hy vọng dập tắt và tự vệ trước mối đe dọa tẩy chay của thế giới Arập, giám đốc của chi nhánh đóng chai tại Ai Cập trấn an báo giới rằng sẽ không bao giờ để người Isarael có được nhãn hiệu của công ty. Khi đó, hòng phủ

nhận lời phát biểu không khôn khéo này, các quan chức của hãng đã viện lý do Isarael là thị trưởng quá nhỏ để tiêu thụ sản phẩm của họ – lờ đi thực tế rằng quốc đảo Sip láng giềng chỉ có dân số bằng 1/10 dân số của Israel và mức sống thấp hơn, vẫn nhiệt tình ủng hộ các nhà máy đóng chai của Coca-Cola.

Trong khi đó, Moshe Bornstein, một doanh nhân người Israel vẫn cần mẫn phục vụ đồng bào của anh ta thứ đồ uống có tên gọi là Tempo-cola. Thương hiệu này cũng sử dụng chữ Spencerian như của Coca-Cola nên đã thu hút sự chú ý của các luật sư của công ty, những người đang thu thập hồ sơ nhằm khởi kiện. Họ đã thắng kiện nhưng đó không thật sự là một chiến thắng đúng nghĩa. Bornstein nổi giận là chuyện dễ hiểu. Coca-Cola không quan tâm tới quyền được tiêu thụ sản phẩm của công ty tại Israel, tuy vậy họ lại kiện Borstein ra tòa và gây cho ông ta rắc rối và tổn thất lớn vì phải sửa lại tên hiệu trên nhãn chai.

Hy vọng san bằng tỷ số, Borstein sang New York, thuê một luật sư có quan hệ mật thiết với Hiệp hội bảo vệ danh dự, và cả gan đến tận phòng xuất khẩu của Coca-Cola yêu cầu được có quyền đóng chai. Khi lời đề nghị này bị khước từ, ông ta quay trở về Tel Aviv và tổ chức họp báo.

Việc phơi bày lịch sử của Coca-Cola tại Israel thật sự đã làm công ty vô cùng bối rối. Ban quản lý của bệnh viện Mount Sinai ở Manhattan thông báo sẽ không uống Coca-Cola nữa, các chủ nhà hàng xúc xích nổi tiếng trên đảo Coney đe dọa sẽ khởi kiện – đây chính là động thái mà công ty bấy lâu vẫn lo sợ sẽ xảy ra. Các lãnh tụ cộng đồng Do Thái ở Atlanta kêu gọi Woodruff và Fillmore Eisenberg – Phó chủ tịch đồng thời là người Do Thái có chức vụ cao nhất – gây sức ép buộc họ phải đưa ra lời giải thích.

Trong vòng nhiều ngày, sau những cuộc họp cấp cao liên tiếp ở Atlanta và New York, Coca-Cola công bố rằng họ đang đàm phán về một nhà máy đóng chai ở Tel Aviv với Abraham Feinberg, một chủ ngân hàng có thế lực ở Manhattan đồng thời là Chủ tịch của Tập đoàn Hợp tác phát triển Isael. Như đang ngồi trên đống lửa, các quan chức của Coca-Cola đã tranh thủ một hãng quan hệ cộng đồng là Ruder &Finn, để xin lời khuyên về việc "chống lại bất cứ tác động xấu nào còn tác động vào cộng đồng người Mỹ Do Thái." Lời gợi ý lập tức đó

được công bố qua các bức ảnh chụp cuộc họp giữa Jim Farley, Feinburge và Morris Abram, một nhân vật sinh ra ở Georgia đồng thời là Chủ tịch của Hội đồng người Mỹ Do Thái. Về lâu dài, Ruder &Finn đề xuất một bản ghi nhớ tối mật, Coca-Cola nên mua một cuốn sách nhỏ về chủ nghĩa chung Thiên chúa giáo toàn thế giới, mở tài khoản tại ngân hàng nhà nước Isael và cung cấp miễn phí đồ uống ngọt ở các trường đại học có nhiều người Do Thái theo học.

Chiến lược đó cho thấy nỗi tuyệt vọng của công ty nhằm tránh những lời buộc tội chống luận điệu Xêmit. Một nhà quảng cáo của Coca-Cola cảnh báo rằng giải pháp này sẽ ‘’hạn chế ấn tượng rằng chúng ta đang đảo ngược chính sách hoặc đang chịu khuất phục”. Cộng đồng Ả-rập trả đũa bằng việc liệt Coca-Cola vào danh sách tẩy chay. Cái giá của hòa bình với người Israel và người Mỹ Do Thái, có vẻ như, sẽ là một cuộc chiến kinh tế với các quốc gia Ả-rập.

Mục tiêu nhanh chóng chuyển sang các nỗ lực nhằm thoát khỏi các cuộc tẩy chay của cộng đồng Ả-rập. Lee Talley chỉ đạo việc chuẩn bị cho bài giới thiệu quảng bá nhằm gây ấn tượng tốt cho Tổng thống Ai Cập, Gamal Abdel Nasser, về những lợi ích mà Coca-Cola sẽ đem lại cho nước này. Alex Makinssky, nhà ngoại giao khôn khéo của công ty, đã được triệu đến và được phái từ Paris đi Cairo trổ tài ngoại giao. Nhưng ông ta lại thất bại thảm hại. Makinsky báo cáo về là Coca-Cola không hoạt động có hiệu quả lắm ở Ai Cập. Với sức mua lớn, lợi nhuận của công ty lại nhỏ giọt vì ép giá và hầu hết lợi tức bị gửi sang Mỹ. Người Ai Cập coi Coca-Cola là biểu tượng của Mỹ, Makinsky nói, và công ty là mục tiêu trả đũa của họ.

Quay sang chính phủ của Johnson hòng nhận được sử ủng hộ, Ben Olhlert đã thuyết phục tổng thống giúp công ty thoát khỏi trừng phạt. Oehlert tổ chức một bữa tiệc trưa thịnh soạn ở Washington mời Mustap Kamel, Đại sứ Liên đoàn Ả-rập thống nhất tại Mỹ, và nhắc đến Johnson nhằm yêu cầu hoãn lại các cuộc tẩy chay. Sau đó, Oehlert chỉ cho Kamel thấy 3 chồng tài liệu chứa đầy các mẩu tin từ Bộ ngoại giao Pháp năm 1950 và cảnh báo ông ta về việc cộng đồng Ả-rập có nguy cơ vấp phải sự phản đối kịch liệt nếu tấn công Coca-Cola. Kamel đã bày tỏ nguyện vọng “được góp phần giải quyết vấn đề”, theo như Oehlert báo cáo, nhưng chỉ có khả năng duy trì một thời gian trì hoãn tạm thời.

Khi mùa thu đến, kỳ hạn cuối cùng trước khi liên đoàn tiến hành tẩy chay cũng tới gần, một cảm giác chán nản bao trùm phố Plum. Thậm chí, sự can thiệp của Nhà Trắng cũng không thể dàn xếp được lâu. Việc gì đến sẽ phải đến, và các quan chức của công ty chỉ biết ngồi lại, chờ đợi tổn thất từ thị trường Ả rập. Một ngày tháng 10, một lá thư giúp đỡ được chuyển đến "ngài chủ tịch hãng Coca-Cola". Lá thư này do Giám đốc kinh doanh của Heavyweight Champion Brands viết. Trong thư ông ta đề xuất rằng Coca-Cola có thể giảm bớt một số rắc rối đang gặp phải ở Trung Đông bằng cách tiếp thị nước quả chạm nổi chân dung võ sĩ quyền anh Mohammed Ali. Paul Austin, người tiếp nhận lá thư, gửi nó tới hai giám đốc phụ trách tiếp thị sản phẩm.

"Đây là một trong những thứ lố bịch có lý" Austin nói trong một bản ghi nhớ kèm theo. "Hy vọng rằng các anh cũng thấy nó lố bịch. Phải vậy chứ?" và đúng là sự việc cũng có phần lố bịch.

Tuy nhiên, nhiều đồng nghiệp ở phố Plum bắt đầu nhận thấy rằng J. Paul Austin có cách nhìn nhận vấn đề rất khác biệt, chúng được thể hiện qua tư tưởng phóng khoáng.

Austin lớn lên ở LaGrange, Georgia. Năm 1948, ông tới làm việc cho Coca-Cola theo lời giới thiệu của ông Cason Callaway, một chuyên gia sản xuất đồ may mặc và là ông chủ của cha Austin. Callaway là bạn thân của Woodruff. Với sự bảo lãnh của ông ta, Austin, lúc đó là một luật sư 33 tuổi, đã thăng tiến khá nhanh. Trong thời gian học việc, với công việc bốc dỡ hàng tại hãng Coca-Cola, Austin làm tốt hơn nhiều so với các đồng nghiệp khác. Chính vì vậy, ngay sau đó ông đã được chỉ định làm đại diện kinh doanh tại văn phòng hãng Coca-Cola ở Chicago.

Các đồng nghiệp của Austin hẳn còn nhớ ông là một người thăng tiến rất nhanh. George Lawson, sau này giữ vị trí cố vấn trưởng của công ty, là người bắt đầu làm việc tại Chicago cùng một ngày với Austin. Ông còn nhớ, hồi đó các vị lãnh đạo cao cấp "thường quanh quẩn bên Paul," cứ như thể họ đều đoán được rằng một ngày nào đó Austin sẽ trở thành ông chủ lớn.

Về phần mình, Austin cảm thấy rằng Woodruff đang thử thách ông cho những điều lớn lao hơn. Woodruff đã có một chuyến viếng thăm hiếm hoi tới một hội nghị của phân xưởng đóng chai tại Chicago, ngay sau khi Austin tới làm việc ở đó. Ông yêu cầu được giới thiệu với tất cả mọi người. Chủ đề của buổi gặp gỡ là miền Nam xưa cũ. Không hề báo trước, Woodruff bất ngờ yêu cầu Austin đứng dậy và nói chuyện về những bài dân ca tôn giáo. Austin đã từng học bộ môn này và đây là đề tài cho luận văn tốt nghiệp của ông tại Đại học Harvard. Chính vì vậy, Austin có thể thoải mái diễn thuyết và tỏ ra đầy uyên bác trong vòng 45 phút mà không hề được báo trước. Điều này đã khiến cho các đồng nghiệp của ông rất ấn tượng. Sau này, ông đã tâm sự với người thân rằng ông không hề biết rằng Woodruff đã biết trước về khả năng của ông trong vấn đề này.

Trước khi rời Chicago, Austin đã kết hôn với Jeane Weed, thư ký tại văn phòng Coca-Cola. Họ đã làm thành một cặp xứng đôi vừa lứa. Nàng đủ xinh đẹp để trở thành người mẫu. Chàng đẹp trai và có nét hao hao giống tài tử Robert Preston. Điểm dừng chân tiếp theo của họ là New York, nơi Austin làm việc cho Phòng Xuất khẩu của Coca-Cola. Năm 1954, ông được chỉ định tới làm việc tại Nam Phi. Ông đã khiến những đồng nghiệp tại văn phòng ở quê nhà kinh ngạc khi biến một thị trường ảm đạm thành những thị trường xuất khẩu hàng đầu. Năm 1958, khi Lee Talley tiếp nhận cương vị Chủ tịch hãng Coca-Cola, Austin đã được lựa chọn để giữ chức Trưởng phòng Xuất khẩu.

Austin không hề biết rằng Woodruff đã theo rất sát ông. Trước khi thu nhận ông, Woodruff thuê một thám tử tư thu thập thông tin về ông, trong đó có những thông tin như: ông đạt điểm trung bình C+ tại Đại học Harvard, ông ủng hộ Đảng Cộng hòa và luôn được đánh giá rất cao. Woodruff biết rất rõ rằng Austin rất giỏi về bộ môn Tư tưởng. Ông cho Austin cơ hội tỏa sáng để xem Austin có tận dụng được cơ hội đó hay không.

Cuộc thử thách lại tiếp tục. Năm 1961, Woodruff và Talley quyết định bổ nhiệm Austin làm Phó giám đốc điều hành của Coca-Cola, trợ lý cho Talley với một loạt những trách nhiệm mới như tổ chức Hội chợ trên toàn thế giới, định giá đồ uống và quảng cáo.

Austin cũng chịu trách nhiệm ra quyết định nên hay không nên hợp tác với nhà sản xuất phim One, Two, Three (Một, Hai, Ba) – bộ phim hài với sự tham gia diễn xuất của Jimmy Cagney trong vai một nhà quản lý đầy tham vọng của hãng Coca-Cola tại Tây Đức. Bộ phim này khiến Austin lo lắng nhiều hơn bất kỳ dự án nào khác. Ông đã quyết định đầu tư làm bộ phim này nhưng cho đến ngày nó gần hoàn thành, ông lại trở nên lo lắng, bởi lẽ đây là vấn đề có ảnh hưởng lớn tới tình hình của công ty và rất được Woodruff quan tâm. Austin đã ngồi cạnh Woodruff trong buổi chiếu thử trước ngày bộ phim ra mắt, trong lòng ngổn ngang vì lo rằng đã mắc sai lầm. Nhưng rồi ông đã thở phào nhẹ nhõm khi thấy nụ cười tươi trên gương mặt Woodruff lúc ánh đèn nhà hát bật sáng. Sau này ông nói lại với bạn bè rằng vào khoảnh khắc ấy, ông biết mình đã thành công.

Sáu tháng sau, vào ngày 8/5/1962, Austin được bổ nhiệm làm Chủ tịch Coca-Cola. Con đường thăng tiến tới đỉnh cao danh vọng của ông quá nhanh và bằng phẳng đã làm nảy sinh lòng đố kỵ trong những người làm việc tại Coca-Cola lâu hơn. Ben Oehlert, cay cú vì bị mất cơ hội giữ chức chủ tịch đã phao tin rằng Austin là con hoang của Woodruff.

Những người khác, mặc dù không dựng chuyện và không có tâm địa xấu xa như vậy nhưng đều cho rằng Austin nhận được nhiều ưu ái từ Woodruff hơn các cá nhân xuất sắc khác, chẳng hạn như Bill Hobb, người đã từng tỏa sáng để rồi lại vụt tắt.

Trong giai đoạn này, Woodruff dường như hiểu được sự cần thiết của việc từ từ thâm nhập vào vị chủ tịch mới. Talley tiếp tục giữ chức chủ tịch, nắm quyền quản lý tài chính và đóng vai trò trung gian giữa Austin và Woodruff. Đây là một sự sắp xếp khôn ngoan. Nguyên nhân là do Austin luôn có một cung cách làm việc khá lập dị và luôn gây bất ngờ cho đồng nghiệp. Ví dụ, mùa hè năm 1962, sau khi được phép bổ sung thêm 1,5 triệu đô-la vào quỹ quảng cáo, Austin đã mặc nhiên tuyên bố "cơn lốc hành động" và có bài phát biểu trước các nhà đóng chai: "Trong công việc của con người luôn tồn tại thuỷ triều – sinh ra từ cơn lốc và cứ thế tràn vào của cải…" Thậm chí, dù nhận được sự ủng hộ của Talley và Harrison Jones, việc trích dẫn văn của Shakespear đối với các nhà đóng chai là không hợp lý, đặc biệt là trước một món tiền rất nhỏ.

Thuyết duy lý trí của Austin cũng như thái độ đối với danh tiếng của ông ta làm cả phố Plum cảm thấy không ưa. Không giống như Woodruff, Austin tuyển thư ký tài chính và chấp nhận các cuộc phỏng vấn; Austin còn chụp ảnh bìa cho tờ Business Week. Lúc nào ông cũng thể hiện sự uyên bác của mình, ông còn giải thích với phóng viên rằng quản lý là một ngành "khoa học giả hiệu", các nhà quản lý có thể cải thiện trình độ bằng các khóa học nâng cao, và trường Harvard luôn là lựa chọn hàng đầu. Lúc này, Woodruff chợt nhận ra là phải kèm cặp chặt Austin và thường xuyên nhắc cho ông ta nhớ ai là chủ thật sự của Coca-Cola. Khi Công ty tem S&H mời Austin tham gia ban quản trị, Austin có xin phép Woodruff và Talley về vấn đề này nhưng hai người chỉ gói gọn trong một từ "Không".

Trước mắt, Woodruff quyết định để Talley tiếp tục đảm nhiệm vị trí CEO (Giám đốc điều hành) để kìm kẹp con người trẻ tuổi đầy sức sống Austin. Em trai của Talley, John được bổ nhiệm là giám đốc xuất khẩu, luôn kèm chặt và qua mặt Austin trong việc quản lý công ty. Điều khó chịu nhất với Austin là mọi ý tưởng thay đổi của ông đều bị cản trở. Không bằng lòng dừng lại ở việc kinh doanh đồ uống, Austin muốn mở rộng ra cả thị trường thực phẩm. Và khi công ty đồ ăn nhanh có trụ sở tại Atlanta là Frito-lay ngỏ ý hợp tác, ông đã nỗ lực tiến hành sát nhập 2 công ty. Nhưng Woodruff và Talley làm ông mất hứng. Sự việc còn tồi tệ hơn khi Don Lendall lại tiếp tục công cuộc của Austin và thôn tính Frito-lay về tay Pepsi. PepsiCo, tên công ty hợp nhất, ngay lập tức thành công và được ưa chuộng. Và Austin đã công bố với giới báo chí ở New York rằng ông không phải là người bỏ cuộc giữa chừng.

Lần đầu tiên, kể từ khi nắm quyền tại công ty 40 năm về trước, Woodruff cảm thấy cái ghế dưới chân mình đang lung lay. Austin tỏ ra là con người không biết đến hai chữ "mệt mỏi". Ông là một đối thủ đầy thủ đoạn, sành sỏi trong giới chính trị và là một con người đầy tham vọng. Ông không ngừng tạo sức ép lên một Talley đang bắt đầu tự tụt dốc khỏi đường đua. Năm 1966, khi sang tuổi 65, Talley ngỏ ý muốn nghỉ hưu an nhàn tuổi già. Không gì có thể thuyết phục ông đổi ý. Ngay cả vợ ông, bà Marge, cũng không thích thú với những trách nhiệm mà Woodruff quàng vào cổ chồng bà. Bà chỉ mong ông có thể sống những năm còn lại trong thanh thản, rong buồm trên du thuyền của họ tại vịnh Chesapeake và chồng bà cũng đã sẵn sàng cho chuyến đi.

Talley là giám đốc điều hành cuối cùng của Coca-Cola đã hết mình phục vụ cho Woodruff và công ty. Trong bức thư chia tay, ông đã không một chút do dự gọi Woodruff là một "thiên tài" và ví Woodruff là chúa Jêsu có "quyền năng kéo mọi con người lại với mình". Còn Woodruff lại xúc động nói Talley là một viên phalê gắn trên chiếc gươm vàng. Như vua Arthur, Woodruff nói, Talley là giám đốc duy nhất trong lịch sử lâu đời của công ty có thể rút thanh Excalibur ra khỏi tảng đá.

Nhưng với Austin lại hoàn toàn khác. Lúc nào ông cũng cung kính đúng mực với Woodruff, nhưng ông luôn đi quanh công ty, nhìn ra những vấn đề cần được sắp xếp lại và rất nhiều vấn đề là lỗi của Woodruff. Austin tin rằng cứ khi nào công ty có một lãnh đạo trong nhiều năm liền thì cái được gọi là chủ nghĩa thân quen là điều không thể tránh khỏi. Và ông cho rằng Talley chính là một phần câu chuyện của chủ nghĩa gia đình trị, phân chia quản lý và vùi dập những người có khả năng hơn.

Do gần đạt được mục tiêu trở thành một CEO, Austin đã tự cho mình cái quyền được phép lờ tất cả các đồng nghiệp. Biết rằng mình hoàn toàn có cơ sở để làm thế, ông bắt đầu giữ thái độ xa cách đạo mạo và có thể nói là thô lỗ với những đồng nghiệp. Hành động này của ông không cần phải che đậy đến nỗi giới báo chí đã miêu tả trong hồ sơ của ông là một người có "bộ xương cứng nhắc" trong khi thực tế ông là người rất thoải mái và phô trương.

Không có gì ngạc nhiên khi Woodruff đánh giá rất cao thái độ lạnh lùng của Austin. "Bây giờ cậu hoàn toàn có thể nói cậu là một người tốt nghiệp Harvard được rồi" Woodruff bắt đầu trêu chọc Austin, trích một câu nói "nhưng cậu không thể kể nhiều được". Bây giờ cái tôi của Austin trở thành đầu câu chuyện đùa tếu của Woodruff.

Tuy nhiên, Woodruff vẫn rất ngưỡng mộ khả năng của con người trẻ tuổi này và thực tế chưa có ai có thể đảm nhận được vị trí của Talley. Nếu Austin muốn, Woodruff hoàn toàn có thể bổ nhiệm Austin vào vị trí CEO, thế nhưng đó không phải là ước muốn của Austin. Những thành viên ban quản trị khác cũng đều cho rằng công ty đang rất cần một luồng gió sinh khí tràn trề như Austin và Woodruff thừa nhận rằng họ đã đúng.

Khi hội đồng quản trị nâng Austin lên vị trí mới, tờ Wall Street Journal đã đăng bài báo với tít Austin, con người đằng sau sức ép cạnh tranh của Coca-Cola đã trở thành chủ tịch. Bài báo này đã làm phật lòng Woodruff, người không thích đưa những bài nhận xét về thành viên tập đoàn lên báo chí. Hy vọng sẽ trấn an được Woodruff, Hughes Spalding nói rằng bài báo quả thực "có nói quá lên một chút về chúng ta" nhưng có thể mang lại những hiệu quả tích cực.

Thay vào đó, những nghi ngờ của Woodruff vẫn không ngừng tăng lên. Động thái đầu tiên của Austin trên cương vị CEO là gửi một bức thư tới Morton Downey và thông báo rằng hợp đồng của ông này sẽ chấm dứt khi hết thời hạn vào năm 1966. Hoảng sợ, Woodruff cho gọi Austin và văn phòng, họ khăng khăng nói rằng "đáng lý ra cậu phải bàn với ông ấy trước về vấn đề này". Woodruff nói rằng, nếu điều này thật sự tốt cho kinh doanh thì Austin hoàn toàn có quyền kết thúc sự hợp tác lâu dài giữa Downey và Coca-Cola. Nhưng nếu chỉ thông báo qua thư từ thì quá nhẫn tâm. Những việc như thế cần phải giải quyết bằng những cái ôm nồng nhiệt. Đó không phải chỉ vì lợi ích của Downey mà còn vì danh tiếng của công ty nữa.

Austin nhún vai. Theo ông, hiện nay chính Downey mới là một khó khăn của công ty. Downey được hưởng lương chỉ vì ông ta là bạn thân của Woodruff. Xét về phương diện chính trị hay gì đi nữa thì Austin cũng tin rằng những người như thế đáng bị sa thải.

Không phải chỉ có vấn đề tính cách, nguồn gốc sâu xa dẫn đến rạn nứt giữa Austin và Woodruff là ở quyền sở hữu công ty. Theo Austin, công ty thuộc quyền sở hữu của tất cả cổ đông, phải chia đều cho hàng nghìn cổ đông của nó cũng như nó phải chấp nhận sự khảo sát chặt chẽ của thị trường chứng khoán phố Wall. Trong sổ sách đầy rẫy những sắp xếp không hợp lý làm phương hại đến cung cách kinh doanh hiện đại của công ty, ví dụ như việc cung cấp lương hưu cho vợ góa của một cố vấn bên ngoài của Woodruff.

Đứng ở thái cực ngược lại, Woodruff lại tin rằng Coca-Cola thuộc quyền sở hữu của riêng ông. Cơ hội làm giàu đã đến năm vào 1964, trong suốt quá trình chuyển giao quyền sở hữu, cơ hội để thanh khoản Coca-Cola quốc tế đã tới, số cổ phiếu nằm trong tay công ty cũ vẫn

chiếm 23% số cổ phiếu ghi danh trên thị trường cổ phiếu của Coca-Cola. Và Woodruff đã từ chối làm việc đó. Ông đã giải thích: "Lý do thành lập công ty quốc tế Coca-Cola trong suốt 42 năm qua vẫn còn nguyên giá trị" – một cách nói khác đi ý muốn được đi theo nguyện vọng của cha ông: người chủ phải nắm được vận mệnh của công ty.

Bị đặt vào tình huống không mấy dễ chịu, một mặt Woodruff vẫn để Austin điều hành công việc của công ty. Nhưng mặt khác, ông đưa Fill Eisenberge vào vị trí kế toán trưởng và giao cho Fill ngấm ngầm theo dõi cách thức Austin sử dụng tiền của Coca-Cola. Austin đã từng phản bác lại Woodruff: "Tất cả tiền của chúng ta đều nằm trong quỹ cả." Và Woodruff đã đáp lại: "Có, tôi có thấy tiền của chúng ta nằm trong quỹ, nhưng đó là từ cuối tháng 10, nhưng còn đến cuối năm thì sao?"

Woodruff hoàn toàn có thể lấy lý do quan hệ trục trặc với Austin để quay lưng lại với Caston Callaway, người đầu tiên tiến cử Austin. Thế nhưng, các sự kiện cứ dính dáng với nhau và Woodruff đã hỗ trợ tiền của, thời gian và sức lực vận động cho con trai của Callaway trong cuộc tranh cử thống đốc.

Lợi dụng việc hiến pháp bang không cho phép Card Sander tiếp tục điều hành trong nhiệm kỳ thứ hai liên tiếp, Woodruff đã chọn Howard "BO" Callaway là người kế nhiệm đầy tiềm năng. Năm 1964, Callaway trở thành đảng viên Đảng Cộng Hòa, người Georgia đầu tiên được bầu vào Quốc hội trong thời kỳ hiện đại, phụ trách một quận ở Nam Columbia. Callaway là một người ưa nhìn, trung lập về vấn đề chủng tộc và rất ủng hộ kinh doanh nên khi cuộc bầu cử thống đốc tới gần, Woodruff đã thúc giục anh ta tham gia tranh cử. Woodruff đã hứa sẽ tài trợ 100 nghìn đô-la và Callaway đã chính thức ra tranh cử. Trên lý thuyết, cơ hội của Callaway là rất lớn vì vào năm đó (1964) Barry Goldwater đã đưa Georgia trở thành thành viên trong nhóm GOP.

Nhưng mọi việc lại không hề suôn sẻ, Callaway tỏ ra là một kẻ đại ngốc trong chiến dịch tranh cử. Dấu hiệu rắc rối đầu tiên là khi anh ta bắt đầu phát biểu về vấn đề tiền bạc. Việc Woodruff hậu thuẫn về tài chính cho chiến dịch lẽ ra phải được tuyệt mật. Đó như là điều hiển nhiên mà mọi chính trị gia ở Georgia đều hiểu. Nhưng Callaway lại bất cẩn rêu rao

khắp bang về việc Woodruff ủng hộ anh ta và còn trích dẫn những con số và con người cho thêm phần sinh động. Ovid Davis, người vận động cho Coca-Cola, được cử đến để giúp đỡ Callaway, một công việc đầy rẫy chông gai. Davis đã buồn bã nhớ lại: "Bo là một cái đầu S.O.B cứng như đá"

Thoạt đầu, khuyết điểm của Callaway không đến nỗi quá tệ hại. Ứng cử viên dẫn đầu đảng Dân Chủ, Ellis Arnall là cựu thống đốc theo phái ôn hoà, đã phục vụ trong những năm 1940 và có một chút tiếng tăm để có được cái nhìn sáng giá trong cuộc chạy đua. Nếu thắng cử, ông sẽ không đảm nhận bang. Tuy nhiên, Lester Maddox, một người vốn mang tiếng xấu vì đã đuổi khách hàng người da màu ra khỏi nhà hàng của ông ở Atlanta, lại được ví như ngựa ô của cuộc tranh cử. Và sự kiện này được dùng như một vũ khí để dư luận chống lại ông ta. Trong cuộc bầu chọn ứng cử viên của đảng Dân Chủ, Maddox đã lần thứ hai chiến thắng đầy ngạc nhiên (chỉ đứng trước một thượng nghị sĩ không mấy tiếng tăm, Jimmy Carter), buộc Arnall phải ra quyết định uỷ nhiệm.

Nhưng một sự kiện ngoài dự đoán đã xảy ra. Chiều ngày 6/9/1966, một tuần trước khi các cử tri đi bỏ phiếu, một cảnh sát Atlanta đã bắn bị thương một tên trộm bị tình nghi đánh cắp xe hơi trong cuộc rượt đuổi tại Summhill, khu vực nghèo nhất thành phố dành cho người da màu. Một cuộc nổi loạn đã diễn ra, 75 người bị bắt và 16 người bị thương. Người da trắng rất phẫn nộ về sự kiện này và nhờ đó Maddox đã thắng dễ dàng trong cuộc chạy đua và trở thành ứng viên của đảng Dân Chủ tham gia tranh cử thống đốc.

Cùng với việc Maddox tranh cử, kết quả của cuộc tổng bầu cử tháng 11 trở nên cấp bách. Callaway hoàn toàn có cơ sở để chiến thắng và Woodruff đã dốc ngày càng nhiều ngân sách cho chiến dịch này. Callaway đã sắp xếp gặp mặt riêng một số lãnh đạo người da màu ở Atlanta để tranh thủ toàn bộ số phiếu của họ. Ovid Davis đã giúp đỡ Callaway đưa ra khẩu hiệu: "Hãy giúp tôi một ngày bầu cử và tôi có thể giúp đỡ bạn trong 4 năm tới". Thế nhưng Callaway lại đổ đi mọi cố gắng. Khi có hàng chục người dân da màu đến vây chặt căn phòng, Callaway đã buột miệng: "Nào, tất cả vào đây nào, các cậu nhóc". Cách lựa chọn từ ngữ đó được đáp lại là một không khí im ắng. Sau đó, ông ta nói với họ: "Tôi muốn đối xử với các

bạn bình đẳng như tất cả những người khác.” Một lời hứa hẹn khó có thể nói là đầy lòng nhiệt huyết được.

Ngày bầu cử đến gần cũng là lúc Davis chán ngấy Callaway. Khi báo cáo lại với Woodruff, Davis nói Callaway “cũng chỉ là một gã đầy tự phụ như bao kẻ khác tôi đã gặp mà thôi. Bo cứ như thể đã cầm chắc trong tay chiến thắng rồi”. Dù có cố hết sức thì Davis cũng không thể thuyết phục Callaway hiểu rằng Maddox thề rằng sẽ đánh bại Callaway. Carl Sander nhớ lại: “Sự việc đi đến đỉnh điểm của nó khi ông Woodruff, John Silbey và một vài người khác đã ngao ngán đầu hàng vì họ không có cách nào để Callaway hiểu ra. Ông ta mà có thể thắng trong cuộc chạy đua này ư, đúng là mơ hồ.”

Davis đã làm tất cả những gì có thể, vung tiền ra chỗ này chỗ khác, đưa ra một vài câu hỏi không mấy dễ chịu cho giới truyền thông để chất vấn Maddox trên các diễn đàn, cố giữ thị trưởng Allen và những người phản đối Maddox đứng ở phía sau. Nhưng tất cả những cố gắng đó không thấm tháp gì.

Khi kiểm phiếu, Callaway đã chiếm được đại đa số phiếu phổ thông như trong luật lệ của bang Georgia quy định. Ông kết thúc trước nhưng một chiến dịch ủng hộ Arnal đã làm cho số phiếu dành cho Callaway không đủ 50% như luật định. Chính bởi vậy, kết quả cuộc bầu cử sẽ do Hội đồng Georgia quyết định. Nhưng trong hội đồng, phần lớn là đảng viên đảng Dân Chủ và họ đều chọn Maddox. Trong hồi ký, khi tóm lược lại những suy nghĩ tại phố Plum, Davis có nói: “Tất nhiên liên hệ việc kinh doanh toàn cầu với Maddox là không phù hợp.” Hy vọng duy nhất chỉ là thuyết phục tòa án cho tiến hành một cuộc bầu cử khác. Trong trường hợp này, Davis nhớ lại, phải nỗ lực hết sức mới có thể giữ chân tất cả cử tri người da màu. Ông nói với Woodruff: “Chúng ta có một vũ khí thích hợp để đánh bại bọn họ. Vũ khí ấy chính là tiền.”

Nhưng phiên tòa lại rơi vào tay luật pháp, những người thà hợp tác với một thống đốc kém thế lực, dễ điều khiển như Maddox còn hơn là liên kết với phái Cộng Hòa. Cuối cùng thì Davis đã nhận ra rằng dùng luật để chống lại Maddox thật là một việc làm xa xỉ. Trong ghi chép của mình, ông cố tìm ra giải pháp hiệu quả hơn. Ông thấy rằng chỉ cần có sự can thiệp

của công ty, nói với giới báo chí về một bản báo cáo “những mối quan tâm trong kinh doanh” ở Georgia chống lại Maddox. Cách thức này sẽ tự phát huy hiệu quả.

Để kết thúc câu chuyện bầu cử, Davis đã đề nghị Woodruff đãi Jim Carter một bữa tối trị giá 100 đô-la và nói: “Tôi không nghĩ chàng trai này có tương lai gì trong chính trị. Nhưng biết đâu đấy?”

Và sau đó là Việt Nam.

Đầu năm 1965, quân đội Mỹ leo thang chiến tranh vào Việt Nam. Giờ đây, Coca-Cola chính thức tránh những phát biểu những lời mà nếu ở thời Chiến tranh thế giới thứ hai được khuyến khích và họ bắt đầu mong ngóng cái ngày mà như Austin nói: “Chiến tranh Việt Nam sẽ bị nghiền nát cho đến khi dừng lại.”

Austin lại tập trung hết sức lực vào cuộc chiến thương mại với Pepsi mà Coca-Cola đang tung tiền khắp nơi trên thế giới. Trong những năm 1960, ở khắp các châu lục đều có sự cạnh tranh của hai sản phẩm cùng hãng sản xuất mà thường lợi thế nghiêng về Pepsi.

Tại Venezuela, Coca-Cola hoạt động đặc biệt yếu kém.

Don Kendal đã phát động một chiến dịch bán hàng hiệu quả tới mức giờ đây mọi loại nước ngọt có ga nào cũng đồng nghĩa với cái tên “Pepsi”, trong đó có cả Coke. Để bù đắp lại thời gian chiến tranh, Coca-Cola đã tổ chức một chương trình phát đồ uống miễn phí cho thanh niên và cho các trường học tại Caracas và một số thành phố lớn khác. Nhưng họ chán nản nhận ra rằng dù có phát đồ uống nhiều bao nhiêu đi nữa thì những lời cảm ơn mà họ nhận được từ bọn trẻ vẫn là: “Cảm ơn vì Pepsi của các cô/chú”.

Tình hình ở Brazil và Uruguay cũng không mấy sáng sủa. Có thời điểm đen tối mà trong 10 năm không một công ty nào tại Nam Mỹ làm ra lợi nhuận. Trước khi về hưu, Lee Talley chuẩn bị một bản hồi ký viết về những vấn đề công ty mắc phải. Pepsi mà như ông gọi là “sản phẩm nhái lại” đã lấy được thị trường không chỉ ở Nam Mỹ mà cả ở Canada, Pháp, Anh

và Philippine. Chỉ từ năm 1959 đến năm 1963, sản lượng bán Pepsi đã tăng 4 lần và còn tiếp tục tăng nữa.

Cuộc chiến Cola còn lan rộng tới cả "bức màn sắt". Nhờ có sự thúc giục của Austin, công ty đã nhận được cái gật đầu của chính quyền Johnson và bước đầu bán Coke ở Liên bang Xô-viết. Nhưng quá trình đàm phán về hậu cần, bao gồm bảo vệ thương hiệu, quản lý chất lượng và việc nhập hàng qua Bruxel (thanh toán được đảm bảo nhờ thư tín dụng của Ngân hàng Bỉ) lại khiến việc bán háng bị trì trệ. Thậm chí, khi đã hoàn thành xong mọi thủ tục, số khách hàng chỉ chủ yếu là khách du lịch. Với những buổi trình diễn trên đường phố của Pepsi ở Yugoslavia và Rumani, có vẻ như Coca-Cola đã bị bỏ rơi tại thị trường các nước xã hội chủ nghĩa cũng như những nơi khác.

Mỗi năm đi qua, công việc buôn bán ở nước ngoài ngày càng trở nên phức tạp và khó lường. Tại Hy Lạp, không lâu sau khi phe thực dân nắm chính quyền sau một cuộc đảo chính, những tin tức cho thấy nhân viên báo chí của Coca-Cola tại New York, Tom Deegan, đã chấp nhận một khoản tiền dịch vụ khoảng 250 nghìn đô-la/năm chi cho hội đồng tư vấn để nâng cao hình ảnh của công ty. Tuy Austin rất cứng rắn sa thải Deegan nhưng những mâu thuẫn đã làm tổn hại nghiêm trọng tới hình ảnh của Coke trong mắt người dân Hy Lạp. Sau khi phe thực dân bị lật đổ, chính quyền dân chủ mới đã áp dụng mức thuế mới đối với công ty tại Athen. Trong khi đó, Deegan lại sang làm việc cho Pepsi.

Tại quê nhà, văn phòng chính trị của Coca-Cola đã khẳng định "như đinh đóng cột" rằng Austin đang xây dựng thế lực của mình dưới vỏ bọc của ban quản trị. Thủ thuật của ông là tự biến mình thành một huyền thoại.

Austin đi đến quyết định là Ben Oehlert phải rời khỏi công ty. Tình huống hoàn toàn có thể tha thứ được khi Oehlert còn ở Orlando điều hành Minute Maid. Nhưng sau khi chuyển về Atlanta làm Phó Chủ tịch thứ nhất của Coca-Cola năm 1965, Oehlert vẫn giữ thói quen căn vặn những quyết định của Austin trong mọi việc từ quyền sở hữu tới tiếp xúc thị trường. Sự thật thì Oehlert tỏ ra là người dễ thay đổi và trở thành người "quá tự tin". Ông không tôn trọng Austin và cũng không che giấu những suy nghĩ của mình.

Cũng giống như "một nước không thể có hai vua", Phố Plum không đủ chỗ cho hai người đàn ông. Cái "tôi" quá lớn của hai người trở thành nỗi e ngại của công ty cho tới khi Austin tìm ra giải pháp: ông sắp xếp để Tổng thống Johnson chỉ định Oehlert làm Đại sứ Mỹ tại Palestine.

Khi Oehlert cảm thấy mình bị ép buộc phải nhận chức vụ ở nơi xa xôi như vậy thì Woodruff đã can thiệp với tư cách cá nhân và thuyết phục Oehlert nên đi vì đây chính là một dịp may hiếm có cho công việc của ông ta sau này.

Sự can thiệp của Woodruff mang một thông điệp rất rõ ràng. Dù không hoàn toàn thoải mái nhưng ông quyết định vị trí CEO mới xứng đáng có cơ hội được tự điều hành mà không bị hạn chế. Austin đã tận dụng triệt để cơ hội này. Nếu trước kia, khi muốn có bất kỳ một quyết định nào, dù là nhỏ nhất, Austin đều phải hỏi ý kiến nhưng nay thì thấy việc gì hợp lý là ông tự tiến hành.

Tạp chí Forbes, một tạp chí chuyên tâng bốc vai trò lãnh đạo của Woodruff đã có một bài báo dài trên trang bìa về việc ông nghỉ hưu. Bài báo có viết: "Khi Robinson và Talley còn là chủ tịch, mọi quyết định tài chính đều do Woodruff quyết định. Giờ đây ông đứng sang một bên và để Austin đưa ra quyết định... Bây giờ Austin là ông chủ". Trên thực tế, khi nhắc đến những vị lãnh đạo tối cao thì hiếm khi phố Plum nhắc tới tên Woodruff nữa.

Bài báo còn khiêu khích cả người bạn cũ của Woodruff là Bộ trưởng Dick Gresham khi viết: "Tôi ghét phải thấy những vấn đề nhạy bén của công ty bị một gã dẫn chương trình chế giễu." Nhưng Woodruff rất dè chừng trong các phát biểu của mình. Ngay cả trong những dịp vui vẻ nhất ông cũng không tìm đến nhà báo. Ông đã thật sự rút vào hậu trường và tự đóng cửa khỏi con mắt của dư luận.

Một thập kỷ mới đến gần, Woodruff đã chuốc lấy nhiều thất bại mất mát đến nỗi Austin và nhiều người khác tin rằng sự nghiệp, cũng có thể là cuộc đời của ông ta đã sắp chấm hết.

Woodruff đã chứng kiến nhiều người bạn của ông qua đời hoặc tàn phế. Cảnh tượng tồi tệ nhất mà ông phải chứng kiến là Bobby Jones, một vận động viên vĩ đại, từng là ông vua sân

goft với những cú đánh được coi là nghệ thuật, đã bị chiếc thúc ngựa cắm vào xương sống, gây đau đớn và trói buộc đời ông trên xe lăn. Woodruff thường xuyên đến thăm Jones vào các buổi sáng chủ nhật và thấy ông trở thành vô dụng như thế nào.

Càng ngày Woodruff càng chìm đắm vào "cảm giác phù phiếm", như Gresham đã gọi, tâm trạng u ám đã ám ảnh cả đời ông. Ông ngâm mình trong rượu suốt ngày và nhiều người bạn của ông còn sợ rằng ông có thể sẩy chân và ngã cầu thang. Vì thế họ đã cho làm một chiếc thang máy để đưa ông lên tầng đi ngủ.

Mối lo ngại lớn nhất của Woodruff, không phải là chính trị hay kinh doanh, mà là cách bố trí tài sản của mình. Để tìm ra cách sử dụng khôn ngoan nhất số tiền đó, ông ghét bị ép buộc phải tài trợ. Đã có lần ông giải thích: "Tôi luôn rất vui lòng khi được giúp một ai đó mà không cần ai bảo cả. Tôi không thích bị người ta bảo làm cái này hay làm cái nọ." Một số người đã hiểu sai câu nói của ông và coi đó là dấu hiệu của sự làm phước âm thầm trong khi trên thực tế ông muốn nói: ông không thích bị người khác sai khiến.

Hàng triệu đô-la tài trợ từ Woodruff và quỹ Whiteheads đã chảy vào Đại học Emory, trung tâm mỹ thuật mới Atlanta và các tổ chức khác. Nhưng theo yêu cầu của Woodruff, tờ báo Atlanta chỉ viết là một nhà tài trợ vô danh đã làm việc đó. Nguyên nhân Woodruff giấu tên là ông muốn bảo vệ anh trai mình – George. Tuy nhiên, không chỉ vì vấn đề an ninh, mục tiêu của Woodruff là bảo vệ chính bản thân ông khỏi việc bị người khác thi nhau thỉnh cầu tài trợ. Cứ khi nào người ta nhắc đến tài sản của Woodruff là ông lại chìm ngập trong những thỉnh cầu về tiền bạc. Ông không thích bị người khác hỏi xin hay yêu cầu vì ông không muốn nói không với họ.

Nhưng dường như yêu cầu về sự riêng tư của Woodruff là một việc gì đó quá lớn. Khi những người tài xế trên chuyến xe buýt City Slicker đưa khách du lịch qua những biệt thự Buckhead, họ thường chỉ vào nhà của Woodruff và hào hứng kể ông là người có cả "một đống tiền" đủ cho cả một tổ chức từ thiện. Lời nhận xét này còn động chạm đến cả quyền lợi của công ty và bị cho là sự xâm hại nghiêm trọng tới sự đúng mực của mỗi người. Công ty xe

buýt phải đào tạo lại tất cả nhân viên, cam kết bằng văn bản rằng tên của Woodruff sẽ không bao giờ được nhắc đến trong bất cứ một câu nói nào.

Một buổi sáng, như thường lệ, ông mở bản copy tờ Allanta Constitution và ngạc hiên khi thấy một bài báo trên mục Business có nêu chi tiết cổ phần của ông trong Coca-Cola. Thông tin này có trong bản viết được uỷ nhiệm và là một tài liệu công khai nhưng dù sao Woodruff vẫn rất giận dữ. Một vài ngày sau, ông đã đến nhà xuất bản Jack Tarver và nói, không giấu diếm sự tức giận: “Để tôi nói cho cậu biết điều này nhé, tôi sẽ không bao giờ cho người ta viết một cái gì về tài sản của tôi trên báo nữa”. Ông đã từng một lần chuyển trụ sở của Coca Cola ra khỏi Atlanta và ông thẳng thừng nói thêm là ông đang chuẩn bị cho lần chuyển trụ sở thứ hai.

Lucille Huffman, thư ký lâu năm của Woodruff, cố gắng kéo ông ra khỏi trạng thái buồn nản. Cô nhắc nhở ông rằng, ông vẫn luôn chịu ảnh hưởng của những điều không vui nhưng trước kia ông coi các điểm yếu là một động lực để trở nên mạnh mẽ hơn. Còn giờ đây, ông lại chỉ biết chìm đắm vào buồn nản. Cô viết: “Hiện giờ anh đang tôn thờ sự cô đơn của anh nhưng quanh anh còn có rất nhiều người, còn nhiều hơn anh biết, dĩ nhiên anh hoàn toàn có quyền sống như anh muốn và càng ngày càng gần với một kẻ bỏ đi”.

Trước khi Woodruff kịp trả lời Lucille thì ông đã phải đón nhận một tin buồn lớn. Tối ngày 22/1/1968, khi Nell Woodruff đang ngồi xem tivi ở Ichauway thì lâm vào tình trạng tồi tệ. Bà cần có người đỡ ra khỏi ghế của mình và nằm vào giường. Chỉ một lúc sau, bà bị xuất huyết trầm trọng và chiều hôm sau thì qua đời.

Woodruff nhắc đi nhắc lại: “Tôi đã mất đi người bạn đời của mình, một người mà tôi có thể coi là chính bản thân tôi”. Cái chết của Nell khiến Woodruff suy sụp hẳn. Trong suốt 50 năm chung sống, ông luôn là người chủ gia đình nhưng ông vẫn phụ thuộc vào bà theo nhiều cách. Nell thường nhấn mạnh: “Tôi đã buộc mình vào đuôi của con diều” và cách nói bóng bẩy này có thể hiểu rộng ra bà đã luôn đứng ở phía sau, làm ngọn gió nâng cánh diều ông lên.

Với sức quyến rũ của một người đàn ông, trong bao nhiêu năm chung sống, không phải Woodruff không có những người đàn bà khác, nhưng ông là người khôn ngoan, ông biết cách quan hệ với họ mà không bị tai tiếng. Còn bà thì luôn tìm đến họ, coi họ là những người bạn và đủ thân thiết để bà có thể khéo léo quản lý ông. Về mọi phương diện thì Woodruff có một cuộc hôn nhân tuyệt vời.

Woodruff còn phải chịu những gánh nặng khác nữa. Vào buổi chiều thứ năm ngày 4/4/1968, ông cùng Carl Sanders đến thăm Nhà Trắng, cùng ngồi uống với Lyndon Johnson. Đó là một ngày u ám đối với Woodruff – năm ngày sau khi tổng thống thông báo sẽ không ra ứng cử nhiệm kỳ tiếp theo. Khi họ đang nói chuyện, một sĩ quan bước vào và đưa cho Johnson một mảnh giấy nói rằng Martin Luther King vừa bị bắn. Đêm đó, sau cái chết của King, Woodruff đã gọi cho Ivan Allen ở Atlanta, yêu cầu ông ta viết một tấm séc để thanh toán bất kỳ chi phí bất thường nào mà thành phố phải trả để tổ chức đám tang cho King.

Allen nhớ chính xác từng từ của Woodruff: “Ivan này, ngày mai khi họ mang thi hài của King trở về Atlanta, Georgia sẽ trở thành trung tâm chú ý. Tôi muốn anh làm bất cứ điều gì đúng đắn và cần thiết. Hãy làm ngay lập tức”. Allen nói rằng phải trực tiếp nghe Woodruff nói mới thấy rằng ông đã đoán trước được có bao nhiêu người đi đưa tang cũng như bao nhiêu phương tiện truyền thông sẽ dồn về thành phố. Năm ngày sau, khi Thống đốc Maddox đang buồn bã thu mình trong văn phòng riêng ở Capitol, 200 nghìn người tập trung ở trung tâm khu buôn bán của Atlanta, đi theo cỗ xe ngựa chở thi hài King, khóc lóc và hát “Chúng ta sẽ vượt qua.”

Khoảng thời gian trước và sau cái chết của vợ mình, Woodruff đã giúp tổ chức đám tang cho vài người bạn và cộng sự: Eisenhower, Elliot Scarborough, Harrison Jones, Huges Spalding, Ralph McGill, Gene Kelly và Mattie Heard, người đầu bếp có giọng ca ngọt ngào ở Ichauway. Một nỗi buồn mất mát xâm chiếm ông. Ông uống nhiều hơn và dường như không thể kiểm soát. Những người bạn của ông băn khoăn không biết ông còn muốn sống tiếp không. Ông già đi trông thấy, trở nên xanh xao và lần đầu tiên trông ông thật sự là một ông già.

Một đồng nghiệp của Woodruff, Red Deupree, nguyên Chủ tịch của Procter & Gamble đồng thời là cựu giám đốc của Coca-Cola, thường kể lại câu chuyện ông phải đến gặp bác sĩ để chữa bệnh thấp khớp. Trong lần khám bệnh kế tiếp, ông phàn nàn rằng thuốc điều trị thấp khớp làm mình đau dạ dày. "Tôi phải uống những thứ này bao lâu nữa?", ông hỏi.

– Ông bao nhiêu tuổi rồi? – bác sĩ hỏi

– 84 – Deupree trả lời

– Trong trường hợp này, thì – bác sĩ nói – không lâu nữa đâu.

Woodruff rất thích câu chuyện này và bắt đầu tự kể cho mình. Ông phá lên cười khi đến điểm thắt nút của câu chuyện. Nhưng ông có vẻ rất nghiêm túc về điểm này. Ông không nghĩ mình còn nhiều thời gian nữa.

CHƯƠNG 11. Tuổi 80

Sức khoẻ của Robert Woodruff đang dần hồi phục.

Bác sĩ mới của Woodruff, Garland Herndon, đã chuyển đến gần nhà ông ở Atlanta để hàng ngày đến dùng bữa sáng và theo dõi sức khoẻ cho ông. Theo sự khẩn cầu của Herndon, ông giảm dần lượng rượu hàng ngày và đặt ra mục tiêu sẽ từ bỏ hoàn toàn – một mục tiêu mà Herdon cam đoan sẽ mang lại cho ông sự thoải mái, sức khoẻ tăng cường và niềm kiêu hãnh rằng chỉ có rất ít người đạt được mục tiêu đó.

Bạn bè cũ của Woodruff tụ tập bên ông và không mệt mỏi tìm cách khiến ông vui. Red Deupree còn quả quyết anh ta đã làm cho Woodruff cười khúc khích trong một buổi tối cùng chia bài và ôn chuyện cũ.

Martha Ellis, cô cháu gái của Nell đã khơi lại hơi ấm của người phụ nữ trong ông. Nhỏ nhắn, xinh xắn và hoạt bát, Ellis là niềm yêu thích của Woodruff từ lâu. Khi trở thành goá phụ một năm sau ngày Nell mất, bà và Woodruff nhận thấy họ quí mến nhau hơn và cùng tìm sự cảm thông ở nhau.

Mối tình của họ không hẳn giống tình yêu nam nữ. Năm 1969, Woodruff đã 80 tuổi còn bà tròn 64 tuổi. Ông nhận thấy bà quyến rũ nhất là ở giọng nói ngọt ngào mà rõ ràng. Ông có thể nghe bà nói rất dễ dàng dù tai ông ngày càng khó nghe. Dẫu vậy mối quan hệ của họ không hoàn toàn là của người già. Họ thích cưỡi ngựa trên những con đường mòn dài như vô tận ở Ichauway, như bà hồi tưởng “xem xét bắp cải và hành, tìm dấu vết những chú gà tây, dừng lại ở Orange Hole và Alligator Bend xem con lạch nhỏ chảy theo hướng nào”. Và buổi tối, họ thoải mái ngồi trò chuyện bên lò sưởi.

Thỉnh thoảng bà viết cho ông những lời nhắn thể hiện cảm tình sâu sắc giữa họ. “Tình cảm của ông đối với tôi thật là một vật báu. Tình cảm ấy có ý nghĩa với tôi nhiều hơn ông thấy được” bà thổ lộ với ông sau một lần đến thăm. “Chúa sẽ luôn ở bên ông trong những đêm

ông mất ngủ". Còn ông đặt tấm hình của bà trên bàn, bức ảnh khi bà còn trẻ với mái tóc dài và ánh mắt gợi cảm.

Họ nói về hôn nhân và mặc dù bà Ellis phản đối (bà sợ mất hoàn toàn tự do khi chuyển về sống ở tòa biệt thự trên đường Tuxedo), nhưng bà đã trở thành người bạn thân thiết và bà chủ nhà không chính thức của ông. Bà đưa ông trở về với vòng xoay của cuộc đời.

Trong tất cả những điều tốt đẹp đã làm Woodruff hồi sinh, thì động lực lớn lao nhất của ông là dõi theo từng bước của Paul Austin để chắc chắn ông ta không làm Coca-Cola phá sản. Woodruff đến văn phòng hàng ngày và kiểm tra lại tất cả những quyết định lớn có ảnh hưởng tới công ty.

Austin đã chứng tỏ mình có một khả năng không thể chối cãi trong việc điều hành công ty, nhất là khả năng nhìn thấy trước xu hướng của xã hội. Phong trào môi trường đặc biệt làm Austin lo lắng. Với hàng núi lon không thể tái sử dụng, hàng đống những đồ linh tinh và rất nhiều biển quảng cáo lớn, Austin tin rằng Coca-Cola là một "mục tiêu lý tưởng" cho phong trào phản đối. Khi Ngày Trái đất đầu tiên đến gần vào mùa xuân năm 1970, ông đã dự đoán được những rắc rối.

Nhưng không may cho công ty, khả năng của Austin không phải lúc nào cũng giúp ông giải quyết các vấn đề mà chính ông phát hiện ra. Ví như câu trả lời của Asutin với sự kiện này là đọc một bài diễn thuyết với một tiêu đề kỳ lạ: "Làm mới môi trường hay là lãng quên... Quo Vadis?" trước ánh mắt lạnh lùng của các ngân hàng miền Nam. Ông còn tìm cách sát nhập với Aqua-Chem, một công ty nước sạch mà ông nghĩ sẽ là một cống hiến cho vấn đề môi trường. Liên hiệp Aqua-Chem được thành lập với một tài sản khổng lồ lên tới 1.754 nghìn cổ phần của Coca-Cola, một khoản mà Woodruff và các cộng sự khó lòng tin tưởng và ủng hộ với nỗi lo âu sâu sắc.

Dự định nung nấu của Austin là phát triển Saci, một loại đồ uống giàu đạm làm từ ca cao và đậu nành. Ông hy vọng có thể giới thiệu nó với người tiêu dùng ở các nước thế giới thứ ba như một đồ uống bổ dưỡng. Trong thời điểm mà chính trị có ảnh hưởng mạnh mẽ thì ý

tưởng của Austin lại phản tác dụng. Xuất hiện trước hội đồng kiểm định về Chất dinh dưỡng và Nhu cầu con người của Thượng nghị sĩ George McGovern, người tiêu dùng đứng về phe Ralph Nader buộc tội công ty có ý định xuất khẩu đồ uống bổ dưỡng tới các nước khác trong khi vẫn tiếp tục bán cola – một sản phẩm "hoàn toàn không có vitamin và đạm" ở Mỹ. Khi công ty không thể đưa ra một nhân chứng để làm rõ với dư luận, Nader chế nhạo: "Coca-Cola có rất nhiều lý do để không xuất hiện. Nếu các ông định cho nó ra mắt thì đó là sự lừa gạt và giả dối lớn nhất trong lịch sử đất nước này."

Khi Austin được trao trọng trách phục hồi công ty, ông đã đạt kết quả khả quan hơn. Chẳng hạn, ông cho rằng biểu tượng tròn, đỏ của Coca-Cola đã trở nên quá quen thuộc nên cần phải được đổi mới. Phát động Operation Arden – tên cho công ty mỹ phẩm Elizabeth Arden, ông tập hợp một đội ngũ từ Margulies và Lippincott và bắt tay thiết kế biểu tượng mới. Thiết kế của họ, một dải ruy băng uốn lượn gọi là "làn sóng động lực" nhằm làm nhãn hiệu nổi bật và bắt mắt. Trưởng bộ phận quảng cáo của công ty, McCann–Erickson, gợi lại khẩu hiệu của thời kỳ Chiến tranh thế giới thứ hai "Điều thật sự" và biến nó thành một chiến dịch thành công vang dội.

Khoảnh khắc vĩ đại nhất của Austin là lúc ông bác bỏ suy đoán của riêng mình và chấp thuận ý tưởng của McCann về một chương trình quảng cáo mới trên phát thanh và truyền hình. Hy vọng có thể lợi dụng thị hiếu của xã hội lúc đó, bộ phận này đã tập hợp vài trăm thanh niên đủ các quốc tịch khác nhau trên một sườn đồi ở Ý và yêu cầu họ hát theo một âm điệu ngọt ngào: "Tôi muốn mua Coca cho cả thế giới". Khi ông nghe bản thu của bài hát (trên thực tế được biểu diễn bởi nhóm nhạc Anh New Seekers), Austin thấy lời và tình cảm trong bài hát quá ủy mị. Ông muốn vứt bỏ ngay chiến dịch quảng cáo nhưng kìm lại và tự nhủ: "Đó là lý do tại sao chúng ta có phòng quảng cáo".

Được biểu diễn công khai năm 1971, bài hát đã gây xúc động và phổ biến đến nỗi công chúng bắt đầu yêu cầu đài phát thanh phát miễn phí, cũng giống như họ đã từng reo hò bài vè của Pepsi "Hai lần bằng nhiều lần". Nhóm New Seekers và các nhóm nhạc khác ghi âm bản nhạc mới phỏng theo khẩu hiệu của Coca-Cola: "Tôi muốn dạy cả thế giới học hát". Bài

hát cuối cùng đã bán được hơn 1 triệu bản. Vài tháng sau, trong một bữa tối ở Nhà Trắng, Austin được trực tiếp chứng kiến ảnh hưởng của bài hát khi các ca sĩ nhóm Ray Coniff biểu diễn trong đêm đó. Biết rằng Tổng thống Nixon là người ưa chuộng Pepsi, rất nhiều vị khách đã nháy mắt và gật đầu với Austin, và một người thầm thì với anh: "Anh trả bao nhiêu cho bài hát đó?"

Kể lại câu chuyện với Woodruff sau đó, Austin pha trò vui vẻ là anh may mắn không bị vệ sĩ tống cổ ra ngoài. Nhưng đó là một trao đổi nhẹ nhàng hiếm hoi giữa họ. Woodruff ngày càng quan tâm tới việc quản lý công ty của Austin. Rất nhiều cải cách của Austin, đáng chú ý nhất là việc mua trang trại tôm ở Mexico khiến Woodruff thấy kỳ dị nhất và có lẽ đó là bằng chứng cho thấy Austin đã mất khôn ngoan. Thay vì tin tưởng và ủng hộ Austin, Woodruff và các cộng sự trong hội đồng bắt đầu tỏ dấu hiệu phản đối.

Trong một động thái che mắt người ngoài, Austin giữ chức Chủ tịch thường trực bên cạnh chức Chủ tịch hội đồng nhưng ông bị tước bỏ quyền lực tuyệt đối đi kèm theo những chức vụ này vì Woodruff tiếp tục kiểm soát phiếu bầu của đa số giám đốc. Austin chờ đợi Woodruff từ chức hoặc ít nhất là từ chức Chủ tịch Hội đồng Tài chính đầy quyền lực. Ở cả hai vị trí này, Woodruff đều không thể hiện một chút năng khiếu nào.

Đầu năm 1972, Woodruff 2 lần bị đột quỵ và do đó nửa người bên phải của ông yếu hẳn, nhưng ông không chịu để bác sĩ Herndon đưa vào viện. Quyết định giấu tình trạng sức khoẻ nguy hiểm của mình, Woodruff đến Ichauway dưỡng bệnh. Sau này, ông tặng bác sỹ Herndon và bà Ellis mỗi người 1 triệu đô-la vì đã giúp ông bình phục. Mặc dù tay phải vẫn còn yếu và đi lại khó khăn, Woodruff bướng bỉnh khăng khăng đòi quay lại làm việc, nơi ông đã có sẵn giấy tờ chứng minh khả năng làm việc của ông không hề suy giảm.

Các căng thẳng lên đến đỉnh điểm năm 1973 khi Austin đề nghị hùn vốn với nhà đầu tư triệu phú D. K. Ludwig và Tập đoàn Mitsubishi của Nhật để mua một mảnh đất đắt giá và phức tạp. Austin muốn thành lập một liên doanh và mua hàng nghìn mẫu đất nông nghiệp ở Braxin để trồng mía, chanh và các nông phẩm khác sử dụng trong sản xuất đồ uống nhẹ.

Ông còn dự định bán phần lớn các cánh rừng của Minute Maid ở Florida để đổi lấy một khoản lợi nhuận đáng kể.

Phản ứng của Woodruff chỉ tóm gọn trong một từ "không". Không dài dòng chi tiết, Woodruff kết luận luôn đó là một chính sách nguy hiểm khi tin tưởng vào sự ổn định chính trị của chính phủ Braxin, và ông ghét phải hợp tác. Ông nghĩ Austin đang qua mặt ông khi liều lĩnh đầu tư 20 triệu đô-la của công ty vào một kế hoạch tài chính nhỏ mọn trong khi lẽ ra phải bán được nhiều đồ uống hơn.

Austin kiên quyết chiến đấu trực diện với Woodruff trong suốt chuyến viếng thăm nhà ông ở Atlanta. Austin nói đây là một cơ hội vàng để nâng cao lợi nhuận bằng cách giảm chi phí nguyên liệu. Brazil là một "kho tích trữ" nguyên liệu thô. Ludwig có những mối quan hệ đúng chỗ và ông ta là một cộng sự tuyệt vời. Austin nhắc lại, 15 năm trước Woodruff cũng đã bất chấp hội đồng để mở rộng kinh doanh ra nước ngoài. Austin chua chát nói thêm: "Tôi không ở đúng vị trí để có thể giúp các giám đốc của tôi theo đúng cách như thế". Nhưng ông cam đoan ý kiến của mình là đúng. Lời nhận xét nước đôi rằng ông không định dùng "vũ lực" với Woodruff bằng cách đưa cuộc tranh luận của họ ra trước toàn thể hội đồng đã tạo ấn tượng vừa khuất phục vừa chống đối.

Không có mâu thuẫn kịch tính nào xảy ra khi Woodruff vẫn tiếp tục bác bỏ kế hoạch ở Brazil. Không có một lời nào về sự bất đồng ý kiến giữa họ trên các tờ báo tài chính. Nhưng từ phút đó trở đi, nói theo ngôn ngữ của một cuộc ly hôn, mối quan hệ giữa Woodruff và Austin đã đổ vỡ, không thể cứu vãn được.

Trong nhiều năm, Woodruff đã thúc ép Austin chuẩn bị tìm một người kế nghiệp và bây giờ ông đang tăng cường sức ép đó. Coca-Cola đã mua được Công ty thực phẩm Duncan, tiền thân là Công ty cà phê Houston trong những năm 1960, theo cách mà các nhà phân tích cho là một cuộc mặc cả rẻ mạt. Mọi người quanh Phố Plum chế giễu rằng tài sản có giá trị duy nhất mà thương vụ này đem lại là Charles Duncan, Jr., vị chủ tịch trẻ trung, quyến rũ và là người thừa kế của dòng họ. Cuộc đời giống như một trò đùa: Duncan thu hút được sự chú ý của Woodruff và trở thành người được bảo trợ mới của ông.

Với sự hậu thuẫn của Woodruff, Duncan vực dậy vị trí xuất khẩu của Coca-Cola. Anh theo đuổi đúng con đường sự nghiệp của Austin, người hơn anh 10 năm thâm niên. Mùa hè năm 1970, Duncan được cất nhắc lên chức Phó Chủ tịch của Coca Cola và tờ New York Times công bố anh là "ngôi sao đang lên" của công ty. Duncan chuyển đến ở một văn phòng trên tầng bốn phố Plum và trở thành vị khách thường xuyên được mời ăn trưa tại phòng ăn riêng của Woodruff.

Nhận thấy Duncan là mối đe dọa trực tiếp, Austin không che giấu sự khó chịu về anh, vừa tầm thường, vừa vĩ đại, tất cả đủ khiến cho cuộc sống của ông không dễ chịu chút nào. Austin cho Duncan "ra ngoài" các thông tin, ra lệnh sau lưng anh, hạ thấp anh với các uỷ viên khác và nói chung là tìm mọi cách để châm chích công việc của anh.

Phản ứng của Duncan với áp lực là một nỗi thất vọng của Woodruff. Dựa vào tài sản cá nhân, Duncan gần gũi với Woodruff theo cách mà Austin không bao giờ có thể làm được. (Sau khi sát nhập công ty gia đình mình, Ducan nắm 220.825 cổ phiếu của Coca-Cola, trị giá gần 30 triệu đô-la, và do đó có được một vị trí trong ban quản trị) Khi Woodruff quyết định bán trang trại chăn nuôi ở Wyoming, ông trông cậy vào Duncan, bảo anh mua nó và ra giá. Ngày hôm sau, Duncan đã viết một tấm séc. Chỉ đơn giản là anh quá giàu để chịu đựng sự công kích của Austin. Duncan mong đợi Woodruff sẽ che chở anh và san bằng con đường anh đi, nhưng khi điều đó không xảy ra, anh từ chức. Anh trở về Texas mùa xuân năm 1974, đúng lúc Woodruff cho rằng anh nên ở lại Atlanta và tiếp tục chiến đấu.

Về phần mình, Austin coi Woodruff như một kẻ phá rối, một lão già ương ngạnh thích tâng bốc và xu nịnh mà tính khí bất thường của lão đã cản trở quá trình phát triển. Với sự ra đi của đối thủ lớn nhất, Austin được dễ thở hơn một chút, nhưng khi nhìn lại ban giám đốc, ông thấy mình đang bị cầm tù bởi một nhóm người của thế kỷ XIX. Woodruff, John Sibley, Jim Farley và Abbott Turner, con rể của W. C. Bradley đều đã ở tuổi 80. "Những ông lão 80!". Austin lầm bầm và không khỏi băn khoăn làm thế nào Wall Street lại được tạo ra từ một công ty giải khát với những khách hàng trẻ trung, chiến dịch trẻ trung và một ban giám đốc đã có thể cho vào bảo tàng trưng bày được rồi. Austin bắt đầu lập ra tuổi nghỉ hưu bắt buộc

với ban giám đốc, điều mà Woodruff và những người khác lờ đi. Một lần, khi Austin đưa ra vấn đề này và thúc giục Woodruff từ chức, ông trả lời cụt lủn: "Tôi không thể làm thế."

Trong một chuyến đi thăm London vào thời gian đó, Woodruff được viên chức hàng đầu của Công ty Klaus Putter và gia đình anh ta chào đón nhiệt liệt. Cô con gái nhỏ của Putter ra cúi chào ông như đang đứng trước một vị quốc vương. Điều này sẽ tuyệt vời hơn nếu Austin có thể thấy được cảnh đó. Woodruff là một vị vua già đã run lẩy bẩy nhưng vẫn cố bám chặt lấy ngai vàng cho đến lúc chết.

Austin chọn một người tử tế và rất bình thường gốc Mississippi tên là J. Lucian Smith để thay thế Duncan. Smith đã làm việc ở công ty từ năm 1940. Người giám sát đầu tiên của Luke Smith đã đùa rằng ông "quá tốt" để tiến xa hơn và ông đã có nhiều năm làm việc cực nhọc với vị trí quản lý trung bình, điều hành giao dịch với công ty đóng chai ở New England.

Cuối cùng Smith được giữ chức Chủ tịch của phòng tiêu thụ sản phẩm nội địa mới thành lập, Coca-Cola Mỹ, nơi ông ta chứng tỏ có thể hoàn thành sự nghiệp của mình. Austin cho rằng đây là sự lựa chọn tuyệt vời cho vị trí chủ tịch tạm thời: Smith không có kẻ thù, chưa bao giờ thể hiện tham vọng và đã 55 tuổi (chỉ kém Austin ba tuổi). Do đó, ông ta không thể vùng lên lật đổ Austin khỏi chiếc ghế chủ tịch.

Woodruff ủng hộ quyết định đề bạt đó và không khí bình lặng lại trở về trên phố Plum, ít nhất là vẻ bề ngoài như vậy. Trong suốt quá trình tồn tại lâu dài, Coca-Cola đã thành công trong việc tiếp thị bộ mặt rạng rỡ của mình với thế giới dù nội bộ lãnh đạo ẩn chứa đầy mâu thuẫn. Năm 1974 nó lại phát huy truyền thống đó lên một bước mới. Với dư chấn sau vụ Watergate và sự rút lui dần của quân đội Mỹ khỏi chiến tranh Việt Nam, Coca-Cola đã cho thực hiện một loạt quảng cáo: "Hãy ngẩng đầu lên, đồng bào Mỹ" để khích lệ tinh thần quân dân với những bản nhạc và tranh ảnh yêu nước. Một quan chức của công ty phát biểu: "Ý tưởng sáng tác xuất phát từ việc một bộ phận lớn dân chúng thèm khát được nghe điều gì đó tốt đẹp về đất nước của họ".

Thậm chí còn hơn cả chiến lược quảng cáo Trở lại bình thường của những năm 1930 (giúp vượt qua thời kỳ khủng hoảng), chiến lược quảng cáo mới này thiết lập được vai trò của Coca-Cola trong việc mài sắc tâm hồn của dân chúng. Đây là một chiến lược tuyệt vời đối với một nhà máy sản xuất đồ uống nhẹ. Người giám sát chiến dịch này, Don Keough, được tạp chí Avertising Age bình chọn là Nhà quảng cáo của năm.

Thế nhưng không một bàn tay khéo léo nào có thể xoa dịu bầu không khí căng thẳng đang ngự trị ở tầng 4 phố Plum. Cả Woodruff và Austin đều ác cảm với Smith mặc dù (hoặc có thể là bởi vì) Smith không theo con đường riêng của mình mà cố tình làm vừa lòng cả hai. Khi Woodruff mời Smith tới cùng ăn trưa, Austin nổi giận và yêu cầu Smith không được tới đó nữa. Khi Woodruff giục Austin tăng lương cho Smith, ông vờ lảng đi và phân bua rằng mức lương 225 nghìn đô-la phù hợp rồi.

Xung đột nảy lửa hơn xảy ra với Fill Eisenberg. Là Chủ tịch Tài chính, Eisenberg thường báo cáo thẳng với Woodruff và Hội đồng Tài chính và bỏ qua Austin. Cũng giống Woodruff, Eisenberg là kiểu người bảo thủ trong việc giữ trạng thái phát triển cân bằng của công ty. Ông ta bằng lòng với số tiền thặng dư 100 triệu hoặc hơn về ngân sách như một tấm lá chắn vượt qua giai đoạn khó khăn. Ông ta ngồi bên Woodruff trong các cuộc họp, thông qua các phán xét về những đề nghị của Austin và thường là phản đối chúng. Theo bản năng, Austin tìm cách triệt hạ Eisenberg và năm 1974 ông nghĩ mình đã tìm ra cách.

Eisenberg cùng chung với Woodruff về mối ác cảm đối với các nhà phân tích ở phố Wall và các tờ báo kinh tế, một thành kiến đã trở thành sự khinh thường thật sự khi tình hình tài chính của Coca-Cola trở nên tồi tệ giữa những năm 1970. Lạm phát làm tăng nhanh giá nguyên liệu, ảnh hưởng trầm trọng tới lợi nhuận của công ty. Những nhà đầu tư yếu bóng vía bắt đầu ồ ạt rút cổ phần khỏi công ty khiến cho thị trường nhanh chóng giảm mạnh hơn bao giờ hết kể từ những năm 1930.

Vì thị trường chứng khoán của công ty giảm mạnh từ

127 ¾ một cổ phiếu xuống còn 445/8, Eisenberg ngày càng giận dữ. Các nhà chuyên môn ở phố Wall liên tiếp yêu cầu được biết lý do Coca-Cola lại trở nên tồi tệ như vậy cho đến khi ông ta mất bình tĩnh và từ chối tất cả các câu hỏi. Ông tuyên bố chính thức rằng đã quyết định "tuyệt giao với các nhà phân tích thị trường" và chờ thông báo sau.

Tạp chí Institutinal Investor buộc tội công ty là một "vật cản" và trích từ một nguồn không rõ nói rằng Eisenberg "luôn luôn đối xử với phố Wall như một thứ rác rưởi". Các nhà phê bình không chỉ nhắm vào Eisenberg mà cả "truyền thống bí mật" của Coca-Cola từ thời dược sỹ Pemberton. Một nhà phân tích nói quy định của công ty thời đó thật xấu xa vì "niềm tin vào công ty đang sa sút nghiêm trọng". Eisenberg phản ứng bằng cách càng giữ kín thông tin với các phóng viên.

Austin có thể nhận thấy tất cả thiện ý của mình với các nhà báo kinh tế và các nhà đầu tư vụt biến mất trong chốc lát. Những mệnh lệnh của Eisenberg không còn nữa khiến ông ta trở thành hiện thân của tất cả các sai lầm khi theo phương pháp cũ. Một giả thiết đặt ra là các cổ đông và công chúng không được biết chút nào về hoạt động nội bộ của công ty. Lần này Austin tin rằng Eisenberg đã đi quá xa.

Lần sinh nhật tới của Eisenberg vào tháng 3/1975 sẽ là lúc ông tròn 65 tuổi. Austin nhớ không chỉ đề nghị ông về hưu mà còn sửa đổi điều lệ để xoá bỏ vị trí của ông. Thay vì có một phó chủ tịch điều hành phòng tài chính có nhiệm vụ báo cáo lại với Woodruff – người giữ chức Chủ tịch Hội đồng Tài chính, sẽ có hai vị trí mới là thủ quỹ và kiểm soát viên và báo cáo toàn bộ công việc với Austin. Thậm chí, Austin còn tự chỉ định thủ quỹ là Charles Lord và tuyên bố thẳng hành động đầu tiên của Lord là thay đổi chính sách đối ngoại với phố Wall của Eisenberg.

Nước cờ đầu tiên của Austin là một bước đi ngạc nhiên nhất ở Coca-Cola kể từ khi Sam Dobbs cố gắng lật đổ cha của Woodruff hơn nửa thế kỷ trước. Và kết quả của lần này là cũng không khác gì. Woodruff giữ nguyên vị trí của Eisenberg và để ông tiếp tục báo cáo với Hội đồng Tài chính. Việc này đã chôn vùi các ý tưởng của Austin.

Khi không khí ở đường Plum trở nên ngột ngạt, Austin thường dùng máy bay của công ty đi đến một nơi xa xôi. Giống Woodruff, ông bị việc kinh doanh trên thị trường quốc tế cuốn hút, và ông thích thú cái cảm giác ngồi trên máy bay, vượt quãng đường xa xôi, ngắm màn đêm thăm thẳm. Ông thường bay một mình với các phi công của công ty. Austin cũng giống Woodruff sở thích về rượu, và ông thích đáp chiếc phi cơ Gulfstream của công ty, cởi bỏ bộ complê, chui vào chiếc áo len và lang thang ở đuôi máy bay, nhấm nháp một vài ly rượu và cố gắng thư giãn. Ralph Whitworth – người phi công già dặn nhất công ty đã từng chở Austin bay thẳng từ Tokyo đến Paris hết 18 giờ trong không trung, chỉ dừng lại ở trạm lấy nhiên liệu ở Anchorage và Greenland giải thích: "Ông ta thích đi các nơi và làm mọi việc".

Ngoài năng khiếu bẩm sinh tiên đoán các chiều hướng của xã hội, một khả năng tuyệt diệu khác mà Austin có được khi điều hành công ty là niềm tin tuyệt đối vào vai trò quan trọng của thị trường nước ngoài. Austin trở thành người đứng đầu công ty lúc thị trường xuất khẩu của Coca-Cola vượt xa thị trường nội địa. Một chiều hướng mà ông nghĩ không thể tránh khỏi và làm hết sức để thúc đẩy chiều hướng đó. Trong nhiệm kỳ của Austin, công ty đã phát triển đáng kể ở Đức, Nhật, Braxin và Nam Phi. Tờ New York Times đã nhận xét Coca-Cola "rất nhanh chóng" trở thành đồ uống phổ biến ở Ấn Độ.

Austin áp dụng phương pháp toàn cầu với thị trường thế giới. Ông thuê một đảng viên Cộng sản ở Chile làm Giám đốc kế hoạch trong suốt thời kỳ của Tổng thống Salvador Allende và lấy lòng Imelda Marcos ở Philippine bằng cách tặng bà trang thiết bị cho một trung tâm dinh dưỡng trị giá 35 nghìn đô-la. Xem xét các thị trường lớn nhất chưa được khai thác, Austin bắt đầu tìm cách liên hệ với các quan chức ở Trung Quốc, hy vọng bằng mối quan hệ với ban quản trị của viện Smithsonian ông sẽ kiếm được một tấm visa và một chuyến viếng thăm Trung Quốc. Ông cũng để ý đến việc chấm dứt cấm vận ở Cuba và cử đại sứ tới Havana liên hệ. Sau đó, ông tự đến và tổ chức một cuộc họp kín với Fidel Castro.

Kết quả tất yếu là Austin bắt đầu thay thế Woodruff khi Coca-Cola trở thành công ty hàng đầu cả trong và ngoài nước. Cuộc bầu cử Richard Nixon năm 1968 đã đánh dấu sự thay đổi các đảng và loại đồ uống yêu thích trong Nhà Trắng. Woodruff không còn nhận được những

lời mời tới Phòng Bầu dục dự những buổi cocktail bất chợt. Năm 1972, Nixon củng cố vị trí của ông ở phố Plum bằng cách thương lượng cho phép Pepsi nhập vào Liên bang Nga.

Con đường đến với chính trị của Austin bắt nguồn từ chính sách phân biệt chủng tộc của Chính phủ năm 1970. Khi Lester Maddox phải rời vị trí khi nhiệm kỳ chưa kết thúc và cuộc chạy đua giữa Thống đốc tức thời Carl Sanders và ứng cử viên đầy hứa hẹn, Jimmy Carter, đã tạo bước thành công nhanh chóng cho Austin. Biết được tình bạn của Woodruff với Sanders, Carter chuyển lời qua cố vấn hàng đầu của ông là Charles Kirbo rằng ông muốn tới thăm Ichauway và lớn tiếng ủng hộ Coca-Cola. Theo người vận động hành lang của Coca-Cola, Ovid Davis, thì việc Carter can thiệp vào công việc của công ty là “hơi trật khỏi vị trí” vì giới kinh doanh đã tẩy chay ông ta từ bốn năm trước. Woodruff trả lời bằng cách gợi ý một cuộc nói chuyện ở Atlanta chứ không phải ở đồn điền của ông. Điều này được Carter hiểu là một lời từ chối.

Woodruff và giới của ông ủng hộ Sanders tới cùng, mặc cho Austin ra sức xây dựng quan hệ với văn phòng thống đốc khi Carter thắng cử. Austin hào hứng làm việc đó và tạo mối quan hệ gần gũi với ngài thống đốc mới, cho ông ta sử dụng nguồn tài nguyên của công ty, đặc biệt là các hạm đội máy bay và các mối quan hệ làm ăn quốc tế. Mùa thu năm 1974, khi bắt đầu cuộc chạy đua không mấy chắc chắn vào Nhà Trắng, Carter đã dập ngay các ý kiến cho rằng ông thiếu kinh nghiệm và quê mùa bằng cách ghi tên của ông trực tiếp vào công ty.

Carter nói: “Georgia có nhiều lợi thế hơn các bang khác là chúng tôi có hẳn một văn phòng ngoại giao trong Coca-Cola và có chi nhánh riêng của Coca-Cola. Họ mang đến cho tôi cái nhìn sâu sắc hơn, đất nước là gì, đâu là những vấn đề đang tồn tại và ai là nhà lãnh đạo. Và khi tôi đến, họ giới thiệu tôi với các nhà lãnh đạo trên mọi lĩnh vực của đời sống ở đó”.

Ý tưởng ứng cử chức tổng thống của vị thống đốc một nhiệm kỳ của bang Georgia với chính sách đối ngoại dựa trên “những phân tích sâu sắc” từ Coca-Cola có vẻ khó tin. Vài quan chức ở phố Plum còn cười chế nhạo. Nhưng Austin luôn bên cạnh Carter và khuyến khích ông ra ứng cử. Thậm chí, Austin còn viết thư cho rất nhiều doanh nhân hàng đầu nước Mỹ, trong

đó có Frank Carry – Chủ tịch IBM, yêu cầu ủng hộ Carter vì “đó chính là ý trời và ông có thể và sẽ trở thành một tổng thống vĩ đại”.

Những năm sau đó, lo ngại mất đi sự bảo trợ chính trị, công ty xoa dịu mối quan hệ giữa Austin và Carter và cho mối quan hệ đó chỉ là phép lịch sự đối với một chính trị gia của quê nhà. Nhưng trên thực tế, Austin ủng hộ nhiệt liệt chiến dịch của Carter và sự ủng hộ lên đến đỉnh điểm khi ông tổ chức một buổi chiêu đãi ở câu lạc bộ “21” ở New York với sự có mặt của Henry Ford II và Seagram’s Edgar Bronfman nhằm giới thiệu Carter với giới kinh doanh trong nước.

Khi Carter thắng cử, Austin rõ ràng đã đi một nước cờ thành công và đã có thể gặt hái được thành quả từ việc có một người bạn ở Phòng Bầu dục. Thậm chí, trước cả lễ tuyên thệ nhậm chức, Austin và vợ còn tháp tùng Rosalynn Carter đến thăm Mexico. Cho đến khi Austin gọi cho Kirbo ở Washington xin rút tên khỏi danh sách, giới truyền thông không ngừng suy đoán rằng Austin đang xếp hàng cho các vị trí hàng đầu trong chính quyền, có thể là Bộ trưởng Bộ Ngoại giao. Austin gửi cho Woodruff một bức thư xin lỗi vì sự dính dáng của ông đến chính trị đã tạo ra “ảnh hưởng lộn xộn” trong ban điều hành Coca-Cola trong khi ông hoàn toàn thích thú.

Những ngày đầu nhậm chức của Carter được đánh dấu bằng rất nhiều những ưu đãi nhỏ với Coca-Cola. Theo tạp chí Newsweek, khi Bert Lance, Giám đốc kho bạc, bắt gặp một thư ký đang ngồi uống Pepsi đã bảo: “Cô biết rồi đấy, đám đông chúng ta thích loại nước uống Dân chủ Coca-Cola”. Jack – con trai của tổng thống tìm thấy Pepsi trong tủ lạnh ở Nhà Trắng đã cho người vứt đi.

Tít của bài báo trên tạp chí Newsweek gọi Austin là “người bạn thân từ Coca-Cola của Carter” và giải thích rằng ông là người bạn và cố vấn gần gũi nhất của tổng thống. Austin quả quyết họ không phải là “bạn tri âm” nhưng ông cũng tiết lộ một thông tin thú vị về chuyến viếng thăm Tổng thống Ai Cập Anwar Sadat. Austin nhớ lại: “Cuối buổi nói chuyện tôi hỏi, ‘Ngài có muốn cuộc nói chuyện này được giữ bí mật hay là tôi sẽ thuật lại với Chính

phủ?– Ngài tổng thống trả lời: 'Tôi rất mong ông thuật lại, đó là lý do của cuộc nói chuyện này.'"

Đó là bằng chứng rõ ràng nhất. Con trai của John Sibley là Jimmy – một luật sư – đi cùng Austin trên chiếc phi cơ của công ty khi nó hạ cánh ở Cairo. Khi đó, Sibley nhớ lại, một ban nhạc đã chờ sẵn bên dưới và Austin vội vã ra cửa đón nhận sự chào mừng. Nhưng đó là chuyện ngoài lề. Coca-Cola có trụ sở tại 139 nước và người điều hành nó đang sung sướng vì được đối đãi như một Quốc vụ khanh.

Woodruff cảm thấy bị lu mờ. Quyền can thiệp trực tiếp của ông vào hoạt động chính trị của thành phố kết thúc khi ngài thị trưởng Ivan Allen về hưu năm 1970. Và ông chỉ có mối quan hệ thoáng qua với Thống đốc George Bush, người kế nhiệm của Carter.

Thay vì lãnh đạo, Woodruff phải tìm niềm vui bằng các công việc từ thiện cho thành phố và bang. Năm 1971, ông tặng người kế nghiệp của Allen là Sam Massel 9,9 triệu đô-la trong cổ phần của công ty để mua hai mẫu đất xây dựng công viên ở trung tâm Atlanta. Tờ Atlanta Constitution có nhiệm vụ giấu biệt vai trò của Woodruff trong việc này, chỉ thông báo là "Nhà tài trợ vô danh" của thành phố lại xuất hiện.

Nhưng việc ẩn danh đã bắt đầu khiến Woodruff bực mình. Những năm trước, vai trò của Woodruff một nhà từ thiện, theo cách nói của Thị trưởng Hartsfield, ông là "người giữ bí mật kém nhất trong thành phố". Những người có địa vị đều biết về các món quà của ông và đối với những người quan trọng, ông đều nhận được lòng tín nhiệm xứng đáng. Bất cứ khi nào các tờ báo ở Atlanta thông báo về một nhà từ thiện vô danh mọi người lại nghĩ đến Woodruff. Một lần, khi biết câu chuyện về các món quà vô danh mà thực tế là của Campbell Foundation, Woodruff đã mắng nhân viên: "Tôi không nhớ đã từng tài trợ khoản đó."

Tuy nhiên, sau thời gian dài giấu tên, ông ước muốn được mọi người biết đến. Năm 1974, ông đồng ý nhận giải thưởng vinh dự nhất của thành phố, giải thưởng Ánh Mặt Trời và đích thân đi nhận giải. Trên tấm thẻ ghi "một thiên tài kinh doanh, cố vấn của tổng thống, vận động viên thể thao, nhà từ thiện, nhà tài trợ giáo dục, y tế và nghệ thuật". Sáu năm sau ngày

ông đến các tòa soạn báo ở Atlanta và yêu cầu không được xuất hiện tên tuổi mình, ông hài lòng với một câu chuyện trên trang nhất dưới tiêu đề: "Nhà tài trợ vô danh của thành phố chính là Woodruff."

Khi bí mật được tiết lộ, rất nhiều người bày tỏ lòng tôn kính đối với ông và ông đều tiếp nhận hết. Một ngày ông hỏi Joe Jones: "Sáng nay trên báo có gì?" Jones nhận ra tính hư danh mới xuất hiện ở Woodruff không đơn thuần chỉ là do nhận thức được cái chết sẽ đến hoặc là muốn gợi lại vị trí của ông trong lịch sử. Nửa thế kỷ nay, Woodruff luôn ở vị trí trung tâm và luôn muốn ở nguyên vị trí đó. Ông khao khát sức sống và tầm quan trọng của mình luôn được thừa nhận. Jones cố gắng trêu đùa ông và nói ông sống lâu hơn những đối thủ của mình. Nhưng nỗi sợ thật sự của Woodruff là vượt qua chính sự có ích của bản thân. Một ngày, một người bạn thấy ông đang khóc và lo sợ mình đã đánh mất mục đích sống.

Đối với Woodruff, tuổi già không mang lại lợi lộc gì. Ông căm ghét việc trở nên yếu đi và lãng tai. Thị lực của ông kém hơn và ông bắt đầu càu nhàu rằng ông bị mù. Một người bạn viết thư gợi ý về một số quyển sách phông chữ to, Woodruff viết trả ngay: "Tôi không bao giờ rèn luyện thói quen đọc sách. Tôi thích tập trung vào hoàn thành các việc bằng chính bản thân tôi hơn là đọc những gì người khác làm."

Ông trở nên cáu bẳn và giận dữ cả ngày. Joe Jones – người đã tận tuỵ phục vụ ông 4 thập kỷ qua với vai trò là một thư ký và đảm nhiệm tất cả các công việc khác, dần dần đảm nhiệm vị trí cao hơn chức trưởng phòng, nắm giữ rất nhiều công việc làm ăn của Woodruff và thỉnh thoảng nhắc ông nhớ lại những năm tháng vinh quang. Mùa đông năm 1975, khi thành phố Atlanta lâm vào khủng hoảng kinh tế, nhà lãnh đạo kinh doanh hàng đầu là Billy Sterne – Chủ tịch Tín thác Georgia ghé thăm Woodruff, kêu gọi ông "trở lại sân khấu" và để tiếp tục cố vấn giống thời của Hartsfield và Allen. Sau nhiệm kỳ của Sam Massell, Tòa Thị chính được chuyển giao cho Maynard Jackson – Thị trưởng da đen đầu tiên của Atlanta. Do đó, mối quan hệ giữa chính quyền và cộng đồng kinh doanh rất căng thẳng.

Jones nói với Woodruff: "Không có cách nào để ông 'trở lại sân khấu' đâu". Những nhà lãnh đạo kinh doanh của thành phố là con trai và cháu trai của bạn ông và ông chưa gặp nhóm

các chính trị gia mới nhất. Jones hỏi: “Ông can thiệp vào công việc của họ bằng cách nào? Ông định viết gì trong bài phê bình ở cuộc họp ban quản lý Câu lạc bộ Thương mại?”. Cố gắng hoạt động trở lại sẽ là một gánh nặng cho Woodruff, Jones nói, ngụ ý Woodruff đang trở thành gánh nặng cho người khác.

Bỏ qua lời khuyên, Woodruff đồng ý nói chuyện với ban giám đốc của Câu lạc bộ Thương mại tại đúng căn phòng mà ông từng đấu tranh xóa bỏ nạn phân biệt chủng tộc. Ông kể câu chuyện về Red Deupree và thúc giục người nghe hãy bắt tay thành lập một hội đồng để tất cả cùng tham gia. Bài diễn văn không gây bối rối nhưng ít tác động đến người nghe.

Woodruff đã đưa ra cử chỉ lịch sự cuối cùng trước khi rời khỏi chính trường. Vào thời điểm khi mà hầu hết các doanh nhân đều từ chối tất cả những gì liên quan đến ngài thị trưởng Jackson thì Woodruff lại đến cuộc họp, bắt tay ông ta và chụp hình cùng ông ta cho một tờ báo. Một người họ hàng của Woodruff sửng sốt trước tấm ảnh trên tờ Atlanta Journal buổi chiều và viết cho ông: “Mẹ và dì Emily sẽ nói gì nếu họ nhìn thấy ngài thị trưởng da đen của Atlanta ngồi cạnh anh? Có lẽ em ra đời quá sớm chăng?”

Khoảng một năm sau, khi các nhà biên tập của tờ Atlanta Journal liệt kê danh sách 10 người thế lực nhất Atlanta, họ tính cả Paul Austin. Nhưng họ lại loại trừ Woodruff và giải thích rằng ông đã “xuống thang vài bước rồi”.

Nhìn lại và cố gắng tìm ra chính xác nguồn gốc của căn bệnh nguy hiểm khiến cho Austin kiệt quệ sinh lực và sau cùng là trí nhớ, vài đồng nghiệp của ông nhớ lại cuộc họp Ban giám đốc General Electric tổ chức vào tháng 3/1975.

Vào thời kỳ đỉnh cao của sự nghiệp khi không hề có dấu hiệu gì báo trước có vấn đề xảy ra, Austin tham gia một cuộc thảo luận với các giám đốc GE về tương lai của nền kinh tế quốc dân trong vài năm tới. Không ai trong phòng có vẻ lạc quan nhưng “tư thế của Austin”, nổi bật lên như một viễn cảnh thê lương của sự khải huyền.

Austin nói tình trạng suy thoái sẽ tiếp tục và còn tồi tệ hơn. Hàng triệu người Mỹ mà chủ yếu là người da đen sẽ thất nghiệp. Khi quỹ trợ cấp thất nghiệp cạn kiệt, cả thành phố sẽ bị

các cuộc bạo loạn phá huỷ, kinh khủng hơn bất kỳ điều gì đã xảy ra vào mùa hè những năm 1960. Cảnh sát và lính cứu hỏa bất lực sẽ ồ ạt bỏ vị trí. Quân đội Mỹ sẽ phải rút lại lệnh. Ba nhánh của chính phủ liên bang là Nhà Trắng, Quốc hội và tòa án sẽ không còn chức năng nữa và một quan chức quân đội Mỹ cấp cao sẽ nắm lấy quyền. Lấy Charles de Gaulle làm hình mẫu, ông sẽ áp dụng chế độ độc tài nửa vời.

Khi ngừng nói, ông được chào đón bằng sự im lặng. Những lời nói của ông đã bị tiết lộ ra phố Plum, nơi ông đang bị thúc giục đưa ra lời giải thích cho việc "quấy nhiễu khả năng tiên tri của mình". Austin quả quyết rằng không có gì bất thường trong bản diễn văn và tự bảo vệ mình bằng một điều lệ vốn tồn tại lâu trong giới quan chức cấp cao của công ty. Ông khẳng định nếu những giám đốc của GE khác im lặng sau khi ông nói thì đó là bởi vì họ đồng tình với ông.

Đáng chú ý là cuộc nói chuyện trong đó Austin dự đoán rằng một nửa số trường đại học của đất nước sẽ nhanh chóng đóng cửa và không bao giờ mở lại. Nhưng bản chất của ông là một người hoa mỹ, một cựu sinh viên Ivy League thông minh, thích đả phá tôn giáo và những lỗi lầm mới nhất của ông được bỏ qua chỉ vì ông là chính ông. Ông vùng vẫy trong những nghiên cứu xã hội học, tuyên bố những tin nín thở chỉ để gây sốc.

Phải mất 2 hoặc 3 năm trước khi Jeane Austin bắt đầu nhận ra những biểu hiện khác thường của chồng. Đang tràn đầy sinh lực nhưng ông có thể mệt mỏi nhanh chóng và đi ngủ sớm. Thú chơi golf của ông cũng giảm dần. Ông khó khăn khi phải nhớ lại mọi việc. Một ngày ông mang về một chồng sách luyện trí nhớ và đặt chúng ở ghế bành.

Có lẽ nếu công ty không ở trong tình trạng hỗn độn như vậy thì tình trạng của Austin đã được phân tích và chữa trị. Nhưng ông lại nhất quyết giữ vững quyền lực, và lẩn tránh các bác sĩ – những người có thể giúp ông và khẳng định không có vấn đề gì. Hầu hết bạn bè ông đều cho rằng ông đang uống nhiều hơn và quỵ ngã trước sức ép của ban điều hành. Không ai biết rằng ông đã mắc phải hai chứng bệnh không thể tin nổi là Parkinson và Alzheimer. Ông đang phải đối mặt với sự suy sụp nhanh chóng và kinh khủng.

Ban chăm sóc y tế của Coca-Cola cũng xuống dốc cùng Austin. Tháng 4/1975, khi công ty còn đang chao đảo trên thị trường chứng khoán từ một năm trước đó thì Pepsi công bố một chiến lược kỳ quặc Thách thức Pepsi ở Dallas. Càn quét quanh thành phố, họ lôi kéo được rất nhiều người uống Coca-Cola sành sỏi và còn tổ chức một buổi nếm thử yêu cầu họ lựa chọn giữa hai loại nước uống nhãn hiệu "Q" và "M". Dựa vào một máy quay được giấu kín thì hơn một nửa người tham gia chọn nhãn hiệu "M" và thật đáng ngạc nhiên đó lại là Pepsi. Phản ứng của họ được tung lên các buổi phát thanh và tràn ngập trên các đài truyền hình địa phương.

Tác dụng của Thách thức Pepsi đương nhiên được đưa ra phân tích. Mục đích ban đầu của nó là chứng minh hơn 6% dân Dallas thích hương vị của Pepsi. Nhìn tổng thể trên toàn quốc, Pepsi và Coca-Cola có vị trí ngang nhau trong các siêu thị, vì vậy kết quả của chiến lược này không nên coi như trái đất bị nổ tung vậy. Tuy nhiên, vì một vài lý do chiến lược quảng cáo này có một ảnh hưởng đáng nhớ. "Nhiều người uống Coca-Cola thích Pepsi hơn Coca-Cola" dòng chữ được thiết kế để quảng cáo trên tivi.

Thay vì phớt lờ cuộc đua như chính sách của công ty hơn ba thập kỷ qua, Coca-Cola tung ra một loạt các tuyên bố và quảng cáo nhằm phủ nhận kết quả của Pepsi, bắt đầu bằng một giải thích rằng tâm lý con người luôn thích chữ M hơn chữ Q nên kết quả không trung thực. Đại lý của Pepsi, BBDO, trả đũa lại ngay lập tức bằng một cuộc nếm thử mới dùng chữ L và S và cũng cho kết quả là dân chúng thích Pepsi hơn. Coca-Cola thoái thác bằng một vở hài kịch trong đó mọi người giải thích tại sao họ thích chữ L hơn chữ S. Rồi vì những lý do không tuân theo qui tắc logic, công ty thực hiện chiến lược khác khẳng định dân chúng thích Fresca hơn Pepsi, một phép so sánh hai hương vị khác nhau mà một quan sát viên Quốc gia phủ nhận với một từ duy nhất: "Ngớ ngẩn!"

Thách thức Pepsi đã lan rộng ra 11 thành phố trong năm tiếp theo, giúp Pepsi có mặt ở những vùng xa xôi nhất và đe dọa vị trí Coca-Cola. Cụm từ "chiến tranh Cola" đã trở nên quen thuộc. Tờ Time bình luận việc này là "cuộc ẩu đả hương vị". Rance Crain, biên tập viên

tờ Advertising Age kêu gọi đình chiến và nói rằng các bài quảng cáo là "đáng xấu hổ, ngớ ngẩn và làm nhục người khác" và có lẽ phá vỡ sự tín nhiệm của đại lộ Madison.

Kết quả lâu dài của Thách thức Pepsi khó đo được vì 2 công ty đang cạnh tranh nhau bằng cách giảm giá và sử dụng các chiến thuật marketing khác cùng lúc làm ảnh hưởng tới lượng hàng bán ra. Nhưng dù sao Coca-Cola cũng chỉ thiệt hại nhẹ. Ở thị trường trong nước, Coca vẫn giữ vững thị phần trong khi Pepsi chỉ thu được lợi nhuận khiêm tốn khi làm giảm tên tuổi của Coca-Cola. Tuy nhiên, theo tâm lý, Pepsi đã giáng một đòn rất nặng lên lòng tự trọng của Coca-Cola. Đã nhiều năm qua, ở phố Plum "kẻ bắt chước" đã không chỉ bị gièm pha là một sản phẩm kém chất lượng hơn mà còn là biểu tượng của sự sa sút đạo đức, một kẻ bắt chước dựa trên danh tiếng của Coca-Cola. Hiện giờ, Pepsi tuyên bố nó tốt hơn và người tiêu dùng cũng đồng tình như vậy. Không tìm ra giải pháp hữu hiệu để đáp trả lại Thách thức Pepsi, cuối năm 1976, Coca-Cola tuyên bố đơn giản họ sẽ không chạy đua nữa.

Quảng cáo của công ty thay đổi "Điều thật sự" để tìm một bộ mặt mới mẻ lại đang lao đao vì một khẩu hiệu bị động và dễ quên: "Hãy cho tôi một nụ cười".

Để chấm dứt quan niệm cho rằng Coca đang đánh mất vị trí tại thị trường trong nước, Austin tuyên bố công ty là nhà tài trợ duy nhất của buổi biểu diễn ca nhạc Broadway "1600 Pennsylvania Avenue". Buổi biểu diễn nhận được nhiều ý kiến phê bình và phải đóng cửa chỉ sau 3 lần diễn với thiệt hại 1 triệu đô-la. "Chán ngắt và sơ sài" – Clive Barnes đã nhận xét không thương tiếc như vậy trên tờ New York Times trong khi công ty từ chối đưa ra lời bình luận.

Trên thị trường quốc tế, Coca-Cola phải chấp nhận mất một thị trường quan trọng khi Indira Gandhi mất quyền lực ở Ấn Độ năm 1977. Để điều chỉnh lại lợi nhuận từ các nhà máy nước ngọt và 22 xưởng đóng chai của Coca-Cola, chính quyền mới tại Ấn Độ yêu cầu công ty nhượng lại quyền sở hữu chính cho các cổ đông địa phương. Đây thực chất là một bước nhằm huỷ hoại công thức bí mật của công ty. Không muốn liều lĩnh, Coca-Cola đã bỏ ra 2 triệu đô-la để nghiền nát tất cả các lon nước ngọt và rút khỏi thị trường vốn bán được 900

triệu lon nước mỗi năm. Khía cạnh tích cực duy nhất trong sự kiện này là công chúng công nhận tính bất khả xâm phạm của công thức.

Vào thời điểm khi đang phải trải qua tình trạng hình ảnh công ty bị sụp đổ trong mắt dân chúng, Coca-Cola tiến hành một chiến dịch thay đổi nội bộ. Một sự thay đổi có thể là đau đớn và gây tổn thương trong hoàn cảnh hiện tại ngay cả khi hai nhà lãnh đạo công ty chưa phải là bất lực và đang mâu thuẫn nhau. Như đã nói, phố Plum bắt đầu một cuộc chiến với với các nhà đóng chai – một cuộc chiến cũng quyết liệt như cuộc nội chiến Ernest Woodruff năm 1920.

Lại một lần nữa, giá cả nguyên liệu giữ vị trí trung tâm trong cuộc chiến. Theo bản hợp đồng lâu dài đã ký vào những năm 1920, các nhà đóng chai phải trả cho các nhà máy nước ngọt một khoản cố định. Đường trượt giá phụ thuộc vào giá cả nội địa nhưng những nguyên liệu khác vẫn giữ nguyên mức giá có từ hơn nửa thế kỷ trước. Ít nhất về mặt lý thuyết khi tình trạng lạm phát cuối những năm 1970 đẩy giá lên ngày một cao hơn thì cũng là lúc các nhà sản xuất vỏ lon có thể ép công ty bán nước ngọt cho họ với giá lỗ.

Trên thực tế, hầu hết các công ty đóng chai đều nhận thấy thật vô ích khi đẩy công ty mẹ tới chỗ phá sản và đều sẵn lòng đàm phán để thay đổi lại tổ chức. Hội đồng Thương mại Liên bang (FTC) đã bắt đầu tấn công vào quan niệm cho rằng các nhà đóng chai độc chiếm quyền sở hữu. Năm 1971, FTC đưa ra lệnh chống độc quyền với Coca-Cola, Pepsi cùng 6 công ty nước ngọt khác và cho rằng giấy phép họ cấp cho các nhà đóng chai đã tạo ra tính độc quyền địa phương và vì thế đã làm giảm tính cạnh tranh và đẩy giá lên cao hơn.

Khi sát cánh với các nhà đóng chai trong cuộc chiến chống lại FTC, các quan chức của Coca-Cola tin rằng nỗi lo sợ mất đặc quyền sẽ khiến cho các nhà đóng chai dễ sai bảo hơn và có thể rút lui. Luke Smith được phân công sửa đổi hợp đồng và quyết tâm của ông khi thực hiện nhiệm vụ này đã làm cho các đồng nghiệp phải ngạc nhiên.

Trước tiên, Smith bằng lòng với những tiến triển chậm rãi. Ông đi khắp đất nước để tổ chức họp với các nhà đóng chai và giải thích nhẹ nhàng nhưng nghiêm túc rằng công ty không thể bán nước ngọt theo giá cũ được vì tình trạng lạm phát đã làm giá nguyên liệu biến động.

Hầu hết các nhà đóng chai đều tin tưởng Smith và đánh giá cao lý lẽ của ông. Rất nhiều người đồng ý sửa hợp đồng mặc dù những hợp đồng đó tồn tại trong gia đình họ qua rất nhiều thế hệ, được truyền tay nhau như một bảo vật. Nhưng, dù vậy, Smith cũng vấp phải sự phản đối. Một vài nhà đóng chai lớn, đứng đầu là Charles Millard – Chủ tịch công ty đóng chai ở New York, do dự khi trao cho công ty một cái giá gọi là "tự do ý chí" và thay vào đó đã khăng khăng đòi hạn chế sự phụ thuộc chỉ số giá tiêu dùng. Nhà đóng chai gây ảnh hưởng lớn nhất là Crawford Jonhson III ở Birmingham, Alabama, đã đồng tình với Millard và làm cho dự án của Smith tiêu tan. Rất nhanh chóng, những cuộc thảo luận giữa Smith và các nhà sản xuất vỏ lon nóng lên và cả hai bên đều khó nhằn.

Vấn đề là từ một cuộc tranh chấp về kỹ thuật đã chuyển thành cuộc khủng hoảng trong công ty. Điều duy nhất Smith tha thiết mong mỏi là những lời hướng dẫn rõ ràng từ cấp trên và một vị trí được ủng hộ và phê duyệt bởi ngài chủ tịch và ban giám đốc.

Nhưng những gì ông nhận được hoàn toàn ngược lại.

Mùa xuân năm 1978, Woodruff và Austin hiếm khi gặp nhau. Không ai trong số họ phục hồi hoàn toàn năng lực. Một cuộc đua không lành mạnh đã bắt đầu để xem ai là người chiến thắng với giải thưởng là quyền điều hành Coca-Cola.

Ở tuổi 88, Woodruff vẫn đòi hỏi lòng trung thành trong ban điều hành và gạt bỏ mọi cố gắng của Austin để tự mình chỉ định giám đốc. Để chứng minh sức mạnh của mình, Woodruff sắp xếp cho bác sĩ riêng của ông là Herndon một vị trí trong ban giám đốc và loại bỏ rất nhiều các ứng cử viên khác, trong đó có Henry Kissinger và Shirley Temple Black.

Nhưng Austin vẫn là Chủ tịch và người đứng đầu công ty. Và cuối cùng ông ép được Fill Eisenberg về hưu, mở ra khả năng Hội đồng Tài chính sẽ ủng hộ một số dự án của ông. Theo đề nghị của Austin, công ty bắt tay vào kinh doanh rượu, mua nhà máy sản xuất túi nhựa

Presto Products và đảm nhiệm các xí nghiệp để đầu tư vào rất nhiều doanh nghiệp Coca-Cola độc lập.

Theo nguồn tin, sức khoẻ của Austin rất tốt. Đã bao năm ông vượt trội trên thị trường quốc tế nhờ độc quyền cung cấp nước ngọt cho kỳ Olympic ở Mat-xcơ-va năm 1980, rồi đẩy những thành quả lên đến đỉnh cao khi tuyên bố Coca-Cola là sản phẩm đầu tiên của Mỹ được bán tại Trung Quốc. Tình bạn của Austin với Tổng thống Carter trở nên khăng khít hơn. Nhà Trắng không chỉ tạo điều kiện cho Coca-Cola tiến vào Liên bang Nga và Trung Quốc, mà còn tài trợ 300 triệu đô-la cho Bồ Đào Nha nhằm xoá bỏ lệnh cấm vận 15 năm đối với

Coca-Cola trên thị trường này.

Những người trong cuộc nhận thấy Austin đang cư xử thất thường nhưng họ không biết nguyên nhân. Đối với ban điều hành công ty, cuộc sống trở thành một trò suy đoán liều lĩnh. Austin đã 63 tuổi và đang đối mặt với khả năng phải về hưu ngày 14/2/1980 ở tuổi 65. Trước sự ngạc nhiên của mọi người (với không một lời giải thích nào) Woodruff đột nhiên yêu cầu ban điều hành cho Austin thêm một năm nữa. Nhưng liệu ông có tiếp tục ở lại sau đó không? Và nếu không, liệu ông có thể chọn được người kế nhiệm?

Luke Smith không phải là người duy nhất băn khoăn. Những con người tham vọng đã ngoi lên được những vị trí xứng đáng trong công ty và lúc này họ bắt đầu vẽ ra chiến lược và cố thể hiện lòng trung thành để đợi thời cơ vươn lên vị trí hàng đầu. Điều này một phần vì tham vọng cá nhân nhưng cũng một phần vì Coca-Cola đang thật sự khẩn cấp cần một nhà lãnh đạo mới.

Những quan sát viên ở phố Wall đánh hơi thấy sự thay đổi và cố gắng ngăn cản các đối thủ. Họ đặt tiền vào

Don Keough, một người theo đạo xứ Ailen với khuôn mặt rộng và nụ cười rạng rỡ. Keough trở thành thành viên của công ty kể từ vụ sát nhập Duncan Foods và bây giờ là Phó chủ tịch điều hành ở Western Hemisphere. Sinh ra tại một trang trại ở Iowa và thừa hưởng khả

năng diễn thuyết trước đám đông sánh ngang với Harrison Jones, Keough là hiện thân của tất cả vẻ đẹp Mỹ trong công ty. Khi ông nói về "kinh nghiệm chia sẻ" mà Cola hiện hữu trong cuộc sống của mọi người thì đó như là một sự thật hiển nhiên. Ở tuổi 51, ông đủ trẻ để lãnh đạo công ty trong một thập kỷ.

Nhưng khó mà biết trước được. Hơn nửa thế kỷ qua, có một điều bất di bất dịch trong sự phát triển của Coca-Cola là yêu cầu phải đề cao Woodruff. Từ thời Bill Hobbs, mọi người đều biết rõ Woodruff ưa những lời hoa mỹ và nịnh nọt. Bản thân ông cũng ý thức được điều đó. "Ta đang trải qua thời gian tồi tệ nhất khi phải chọn người phù hợp cho những vị trí quan trọng trong công ty của ta", Woodruff thừa nhận với một người cháu trai như vậy.

Vợ của Smith, Claire, rất quí mến Woodruff, thậm chí còn viết một lá thư cảm ơn khi ông đồng ý nhận lời mời tới nhà họ. Bà thổ lộ: "Chúng tôi không chỉ kính trọng và ngưỡng mộ ông mà trên hết chúng tôi yêu quí ông. Cảm ơn ông đã dành thời gian cho chúng tôi."

Keough rất phù hợp với tâm lý của Woodruff. Khi được mời tới Ichauway, ông đã rất cảm kích. Trong lá thư cảm ơn, ông viết: "Tôi là một người rất may mắn, thưa ngài Woodruff, bởi rất nhiều lý do. Nhưng một lý do rất đặc biệt và sẽ luôn luôn đặc biệt là tôi được đặc ân quen biết ngài và vì vậy đã biết được tất cả những đức tính tốt nhất của con người."

Với quyết tâm chống lại việc Woodruff duy trì thế lực của Coca-Cola, Smith đã trải qua những cuộc thương lượng khó khăn với các nhà đóng chai. Ông từ chối xem xét mức giá do nhà đóng chai của New York – Millard – đưa ra. Chiến lược sửa hợp đồng đi vào bế tắc.

Tức giận, Millard quay sang Keough – người đã nói không có lý do gì để kéo dài cuộc thương lượng. Keough nghĩ bậc thang đối chiếu là thích hợp để bảo vệ công ty và ông nhanh chóng chấp thuận một thỏa hiệp làm hài lòng Millard và hầu hết các nhà đóng chai trong hợp đồng khác. Tìm hiểu sau lưng Smith, Keough quan hệ với Austin – người cũng đồng tình và làm cho Woodruff và ban điều hành cùng chấp nhận. Điều gì đến phải đến. Vài tháng sau, rất nhiều nhà đóng chai ký kết một hợp đồng mới đã được sửa đổi.

Thật dễ hiểu khi Smith cảm thấy bị phản bội. Ông đổ lỗi cho Austin đã phản lại ông giữa cuộc chơi. Ông không nói chuyện với Austin nữa khiến cho tình hình vốn đã không dễ chịu càng trở nên căng thẳng. Việc giải quyết vụ lộn xộn với các nhà đóng chai lẽ ra phải đem lại không khí yên bình trong Coca-Cola. Nhưng thay vào đó, nó lại gây nên một loạt hậu quả làm thay đổi công việc kinh doanh mãi mãi.

Tình trạng của Austin nhanh chóng trở nên tồi tệ. Những dự đoán của ông không còn chính xác nữa. Đầu năm 1979, ông nói với Woodruff về dự định dời cuộc họp thường niên sang ngày khác để ông có thể tham dự lễ kỷ niệm lần thứ 50 của Coca-Cola tại Đức. Woodruff nói thẳng rằng cuộc họp thường niên theo luật đã được ấn định vào một ngày cố định và chỉ có thể thay đổi khi ban điều hành bỏ phiếu.

Hai năm sau khi tự chỉ định người của mình, Charlie Lord, làm Chủ tịch Tài chính, Austin thông báo ông muốn có một sự thay đổi. Ông nói với Woodruff rằng ông không hài lòng với Lord và định thay thế người khác làm Phó Chủ tịch Tài chính. Ông nhắc nhở Woodruff rằng ông đã điều hành công ty trong nhiều năm và "dự đoán" tình hình theo một trật tự nhất định. Đã không có "ngày thứ sáu đen tối mà chỉ có cách mạng". Không có lý do gì đáng báo động cả.

Báo chí bắt đầu dự đoán về sự bổ nhiệm của Austin. Tờ báo địa phương Atlanta Journal-Constitution cho rằng Austin "giữ im lặng" về người kế nhiệm. Trên thực tế, Austin đã định sẵn người kế nhiệm trong đầu. Hai mươi năm trước, trong quá trình làm việc tại Johannesburg, ông đã thuê một người Nam Phi da trắng tên là Ian Wilson làm kế toán trưởng và hai người đã nhanh chóng trở thành bạn bè. Từ đó, anh chàng Wilson tháo vát và sắc sảo đã chứng minh mình là một giám đốc đầy năng lực. Anh đảm nhiệm các chi nhánh của Coca-Cola ở Canada, làm chu tất các cân đối công nợ rồi chuyển đến Atlanta với vai trò phó giám đốc điều hành và chịu trách nhiệm thêm về phần Viễn Đông.

Wilson hiểu tầm quan trọng của việc nịnh bợ Woodruff nếu muốn tiến xa hơn. Khi họ chiêu đãi các nhà đóng chai đến từ Nhật và Thái Lan, Wilsons thỉnh thoảng lại mời Woodruff tới dùng bữa tối, anh biết rằng anh nên kính trọng những người châu Á này vì vị trí của anh.

Về phần mình, Woodruff cũng thích Wilson. Ông liên tục mời anh tới Ichauway và tham dự các bữa ăn trưa. Nhưng Woodruff không biểu lộ dấu hiệu gì về việc ông sẽ chọn Wilson làm người đứng đầu kế tiếp của Coca-Cola. Khi Austin đề nghị chọn Wilson và một người trong ban giám đốc nữa, Woodruff đã từ chối. Luke Smith vẫn là ứng cử viên số một và rất nhiều khả năng ông sẽ trở thành chủ tịch và người đứng đầu công ty. Bối rối và nhận thấy cần có nhiều thời gian để thực hiện những điều mình mong muốn, Austin nảy ra ý nghĩ sẽ hoãn thời gian về hưu không hạn định.

Một thời gian sau, ông đã tìm ra cách riêng. Tháng 7/1979, Woodruff mất tỉnh táo và bị viêm phổi. Khi ông nhập viện, rất nhiều cộng sự cho rằng ông sẽ không ra viện được nữa. Em trai của ông là George – một luật sư và một người được uỷ thác sẽ thừa hưởng tài sản của gia đình khi Robert mất đi – đã tiến hành thanh lý quỹ Emily và Ernest Woodruff. Suốt đời núp bóng dưới danh tiếng từ thiện của Robert, bây giờ George tặng toàn bộ quỹ của công ty – có cổ phần trị giá hơn 100 triệu đô-la cho Đại học Emory. Đây là món quà lớn nhất từ trước đến nay cho một trường học.

“Mọi người đều nghĩ ông ấy đang chết”, cô y tá riêng của Woodruff, Edith Honeycutt nhớ lại. Các bác sĩ ở Ichauway đã gọi các nhân viên lại và nói rằng ông chủ của họ đang trải qua giai đoạn nguy hiểm nhất.

Ở phố Plum, Austin đã sa thải Luke Smith.

Tinh thần và thể lực kiệt quệ sau chiến tranh tiêu hao với các nhà đóng chai, Smith nghỉ hai tuần liền vào tháng 8/1979. Ngày trở lại làm việc, Austin đặt trước mặt ông lời thông cáo cho báo chí rằng “vì lý do cá nhân” Smith đã quyết định nghỉ hưu sớm và sẽ từ chức chủ tịch ngay lập tức. Không còn ai trợ giúp, Smith buộc phải chấp nhận quyết định đó.

Nhưng Woodruff không chết. Tình trạng khủng hoảng tinh thần của ông chấm dứt. Bệnh viêm phổi của ông dần dần bình phục và ông đã có thể trở về nhà ở Atlanta để dưỡng bệnh. Vào mùa xuân, ông được chuyển tới Ichauway, nơi ông lấy lại được sức khoẻ và hồi phục dần dần.

Điều quan trọng là ông đã sống. Sự kiện này là một điều kỳ bí đối với người ngoài cuộc và đôi khi cũng khó hiểu với chính người trong cuộc – điều đáng ngạc nhiên là cả hai đấu thủ chính đều trải qua tình trạng kiệt quệ của tuổi già và chứng mất trí nhưng giải pháp cho tất cả thật đơn giản: Woodruff đã sống.

Austin hành động trước. Sau khi đẩy được Smith ra khỏi công ty, ông bắt đầu chuyển giao quyền lực. Tại cuộc họp thường niên của công ty vào tháng 11/1979, Austin đề nghị chọn 6 phó chủ tịch và một trong số họ sẽ là người kế nhiệm. Trong khi Woodruff còn đang đứng ngoài cuộc và còn đang rối ren sau khi ốm, ban điều hành đã chấp nhận kế hoạch của Austin.

Khắp nơi từ Wall Street Journal đến Business Week rồi đến quán cà phê của công ty, mọi người thi nhau giải thích các sự kiện. Thử thách lớn nhất là phải lựa chọn 1 trong 6 địch thủ: Keough, Wilson, các giám đốc kỳ cựu Al Kileen, Claus Halle, Roberto Goizueta và Ira “Ike” Herbert. Báo chí phong Keough là người có khả năng hàng đầu. Những người trong cuộc nhận thấy Austin có cảm tình riêng với Wilson và đặt cược cho anh. Các đối thủ khác được đánh giá là ít có khả năng thành công.

Trong tất cả các cái tên có trong danh sách, người có ít triển vọng nhất là Goizueta – một quý tộc Cuba trầm lặng đã làm việc trong công ty ở Havana từ năm 1954 với vai trò là một kỹ sư hoá học. Sau khi đến Mỹ, Goizueta tiến dần trên con đường phát triển về khía cạnh kỹ thuật và cuối cùng leo lên được chức phó chủ tịch điều hành, quản lý phòng tổ chức, phòng điều hành chung và cả phòng thí nghiệm.

Tờ Wall Street Journal đã theo dõi sát sao cuộc tranh cử này và cho rằng Goizueta rất ít cơ hội thắng “vì chưa bao giờ điều hành một chi nhánh của công ty”. Tuy nhiên, đối với những người thích dự báo thì điều đáng chú ý là giữa các phó chủ tịch thì chỉ mình Goizueta biết công thức bí mật của công ty. Theo chính sách của ban điều hành thì chỉ có hai nhà hoá học hàng đầu của công ty được ghi nhớ “thông tin chiến lược” đó. Goizueta đã phải trải qua những thử thách khó khăn năm 1974 để thay thế vị cựu phó chủ tịch khi ông lên cơn đau tim trong chuyến đi đến London. Vị trí mới của Goizueta đem ông ta đến gần Woodruff hơn.

Khi được thăng chức cao hơn, Goizueta thường xuyên cảm ơn Woodruff và biết rằng người đàn ông này ủng hộ mình.

Đối với những người quen biết ông, sự thăng tiến của Goizueta không có gì ngạc nhiên. Ông có vẻ xấu hổ khi lần đầu gặp gỡ mọi người nhưng ông lại có con mắt quan sát sắc sảo và sự hiểu biết về bản chất của con người không phải lúc nào cũng tìm thấy ở một người làm khoa học.

Giống như những người có tham vọng trong công ty, Goizueta tạo mối quan hệ gần gũi với Woodruff. Ông không hề xấu hổ khi nói với mọi người rằng Woodruff làm ông nhớ đến cha mình và rạng rỡ khi Woodruff bắt đầu gọi mình là "chiến hữu" mặc dù Woodruff gọi tất cả các cộng sự trẻ tuổi hơn như vậy. Nhưng Goizueta cũng thật sự ngưỡng mộ Woodruff – một tài năng xuất chúng đã điều hành công ty trong nhiều năm qua. Goizueta nói: "Ông ấy là một miếng xốp" và rất thán phục khả năng lắng nghe thông minh, thu hút sự chú ý của người khác của Woodruff.

Goizueta cố gắng học hỏi Woodruff. Ví dụ, ông rất ấn tượng với cách Woodruff hiếm khi định ra thời hạn khi ông đưa cho một thuộc cấp một dự án nào đó. Thay vào đó, Woodruff sẽ hỏi người đó khi nào anh ta có thể làm xong và trong hầu hết các trường hợp với sự hồ hởi để gây ấn tượng với cấp trên, người được giao nhiệm vụ sẽ nỗ lực làm một mình và tự nguyện làm nhanh nhất có thể.

Goizueta thường xuyên ghé qua, kéo Woodruff ra khỏi những suy nghĩ và hồi tưởng, cùng ông nhấm nháp vodka khi trò chuyện. Woodruff thường nhoài ra phía trước bắt tay vị khách, ngạc nhiên ôm chặt lấy anh ta. Goizueta đoán rằng ông làm như vậy là vì va chạm là cảm giác cuối cùng còn lại khi thị giác, thính giác và vị giác của ông đều đã mất đi.

Trong hai tháng đầu năm 1980, Woodruff không hề vui vẻ. Sự kiện sa thải Luke Smith gặm nhấm ông, khơi lại những hồi tưởng xấu về trường hợp sa thải Charles Duncan. Những khó khăn tài chính của công ty khiến ông phiền lòng. Ông ghét cả tòa nhà của công ty do Paul Austin mới xây.

Tại cuộc họp Hội đồng Tài chính năm 1974, Austin trình bày kế hoạch xây dựng tòa nhà 26 tầng đáp ứng nguồn nhân lực đang ngày càng gia tăng. Ngôi nhà cũ ở phố Plum và tòa nhà 11 tầng mới hơn bên cạnh xây vào cuối những năm 1960 không còn phù hợp với số lượng 1.500 nhân viên đang còn tiếp tục gia tăng. Austin dự đoán tòa nhà mới sẽ đáp ứng nhu cầu của công ty ít nhất là một thập kỷ nữa.

Joe Jones gọi các kỹ sư và các nhà thiết kế tới và giải thích cặn kẽ rằng họ phải xây lại giống văn phòng của Woodruff, phòng khách, nhà bếp và phòng hội thảo tới từng chi tiết. Việc sao y phòng của Woodruff là điều không thể, người của Austin nói. Sẽ có thay đổi chút ít vì hình dáng của tòa nhà và căn phòng cũng phải sắp xếp ngược lại. Trong trường hợp đó, Jones đáp lại, ông cần các bức tranh màu xanh để ông có thể bắt đầu thuyết phục Woodruff quen với thay đổi mới này. Nhưng nhóm thiết kế đã sơ suất.

Khi tòa nhà đã sẵn sàng để đi vào hoạt động, Austin giao cho vợ là Jeane chịu trách nhiệm thiết kế. Bà nhận ra dấu hiệu tức giận đầu tiên của Woodruff vào một buổi sáng khi bà gọi Jones vào để hỏi về cách trang trí cho phòng hội thảo. Jones cảnh báo, Woodruff chưa từng ở trong tòa nhà mới, chưa được biết thiết kế của tòa nhà và không mong muốn gì hơn được ở trong không gian quen thuộc mà ông đã làm việc trong 1/4 thế kỷ qua.

Ngày 3/3/1980, Woodruff được hộ tống lên căn phòng mới của ông trên tầng thượng. Trổ hết tài năng, các kỹ sư đã thiết kế một không gian ấn tượng trên nóc tòa nhà mới: phòng chính ba tầng với một cửa sổ, các bức tranh nghệ thuật treo trên tường và căn phòng nhìn ra tận chân trời Atlanta và khu rừng lân cận. Với Woodruff, ánh sáng, các bức tranh và cảnh đẹp không có ý nghĩa gì cả. Ông đi quanh căn phòng như một thám tử tra tìm dấu vết tội phạm. Căn bếp quá nhỏ và đặt không đúng chỗ. Phòng khách quá nhỏ. Bức chân dung chú chó yêu thích của ông cần phải sáng hơn.

Rồi Woodruff bước vào buồng tắm, đóng cửa lại và thử dùng bồn vệ sinh mới. Nó thấp hơn cái cũ rất nhiều và làm ông tức giận ghê gớm.

Joe Jones có trách nhiệm ghi lại hết những lời phàn nàn của Woodruff và gửi ngay chúng cho bà Austin và cố vấn thiết kế của bà, John Chaloner. Họ trả lời ngay trong ngày bằng cách lắp đặt thiết bị ánh sáng mới, nhưng theo sự giải thích đầy kiên nhẫn của Chaloner thì họ không thể thay đổi kích thước của căn phòng vì nó phụ thuộc vào kích cỡ của tòa nhà. Đối với phòng vệ sinh thì theo công nghệ mới và theo quy định về sức khoẻ thì phải dùng kiểu thấp hơn. Chaloner nói ông sẵn lòng thực hiện các yêu cầu và giải quyết vấn đề này với Austin khi có cơ hội nhưng ông cho là có rất ít hy vọng tìm ra giải pháp.

Câu trả lời của Chaloner là hoàn toàn có lý, nhưng đó không phải là điều Woodruff muốn nghe. Ông nhấc điện thoại và gọi cho Goizueta. Goizueta lắng nghe cẩn thận và cử một thợ mộc và một thợ hàn ống nước tới phòng của Woodruff ngay sáng hôm đó. Một tấm ván nâng được xây ngay dưới

toa-lét nâng nó lên đúng vị trí và chiều cao của cái cũ. Bằng cách khẳng định ẩn dụ ngai vàng của Woodruff quá vững, Goizueta đã tiến một bước gần hơn tới vị trí kế thừa.

Trong khi đó, Austin lại không chú ý đến điều đó. Cùng với sự phát triển của căn bệnh và việc chuyển đến tòa nhà mới làm cho Austin còn mất phương hướng hơn cả Woodruff. Một buổi sáng ông bước nhầm vào một căn phòng và quát một đồng nghiệp làm anh ta giật mình: “Anh đang làm gì trong phòng tôi đấy?” Từng là một diễn giả ấn tượng, ông bắt đầu lúng túng khi xuất hiện trước đám đông. Điệu bộ của ông mệt mỏi và không tự nhiên.

Vợ ông ra sức bảo vệ ông. Bà bắt đầu dành thời gian ở công ty, làm việc bên ngoài phòng của ông. Tòa nhà là biểu tượng của thời cầm quyền của Austin, là thành quả trong sự nghiệp của ông. Với con mắt nghệ thuật, bà Austin cố gắng làm cho nội thất của căn nhà thật khác lạ. Bà trang trí ban công với một loạt các tấm thảm cảnh bốn mùa và trang trí phòng điều hành với phong cảnh biển. Bà treo trên tường những bức tranh sơn dầu của Nga, Marốc và Nam Mỹ mua từ một nhà buôn ở Mỹ. Bà dành cả 6 triệu đô-la để trang trí từng phòng với tất cả khả năng của mình nhằm biến tòa nhà thành một biểu tượng.

Vấn đề chính là tư tưởng sở hữu tòa nhà của bà Austin cũng như những nguyên tắc mà bà bắt đầu đề ra trong tòa nhà. Có tin đồn rằng bà đang cố gắng điều hành công việc kinh doanh cùng với việc trang trí tòa nhà. Khi nhà vệ sinh của Woodruff vừa sửa xong thì tài xế của ông bị đuổi vì theo lệnh của bà Austin thì không được đỗ xe trước cửa tòa nhà. Người quản lý hàng đầu của công ty, Charles Adams, từ chức trong tức giận, dẫn chứng sự can thiệp của bà trong công việc của ông.

Sai lầm nghiêm trọng của bà là cấm các thư ký của công ty dùng bữa trưa và uống Coca-Cola ở trung tâm mua bán bên kia đường. Bản thân là một thư ký khi mới quen biết chồng, bà Austin muốn các nhân viên văn phòng đi vào nề nếp và không được làm nhơ bẩn phòng tiếp khách gọn gàng và sạch sẽ của bà.

Một cựu thư ký của công ty tức giận về bầu không khí căng thẳng và tinh thần suy sụp của mọi người đã viết một bức thư phàn nàn tới Austin và gửi một bản sao cho Woodruff. Woodruff trả lời bằng cách ra lệnh của riêng ông: Không cho phép vợ của Austin được bước vào tòa nhà.

Một sự kiện cuối cùng, "giọt nước tràn ly" xảy ra ngay sau đó. Austin đề nghị thanh toán 100 triệu đô-la cho việc xây dựng tòa nhà và chi phí phát sinh lên tới 120 triệu đô-la. Trong gần 60 năm qua, Woodruff luôn tự hào giữ được công ty trong sạch. Có thể đó là một quan điểm đã lỗi thời nhưng ý kiến mượn tiền, đặc biệt là cho sự xa xỉ không cần thiết không mang lại lợi lộc gì cho doanh thu của công ty, làm cho ông phát điên. "Ông đúng là đồ kiết xác", ông nói với Austin.

Thời hạn kéo dài chức vụ của Austin là chủ tịch và người đứng đầu công ty đã chấm dứt ngày 14/2/1980 khi ông vừa tròn 65 tuổi. Chỉ 3 tháng sau, Woodruff đã quyết định cuộc bầu cử người kế nhiệm không thể hoãn hơn được nữa. John Sibley, ở tuổi 91, hơn Woodruff 1 tuổi, đã thuyết phục ông rằng cần thiết phải có người điều hành quản lý mới trước khi họ và những người cao tuổi khác mất đi. Woodruff đồng ý. Ông yêu cầu Austin giới thiệu 1 trong 6 phó chủ tịch cho vị trí chủ tịch, vị trí bị bỏ trống từ khi Luke Smith ra đi.

Austin chỉ định Ian Wilson, làm bùng nổ một cuộc khủng hoảng. Khắp công ty đều gièm pha phỉ báng Wilson. Đó là những người đã từng bị ông ta xúc phạm; những người lo sợ rằng người đàn ông Nam Phi da trắng này sẽ phá hoại hình ảnh của công ty, hoặc những người nghĩ rằng Wilson sẽ duy trì kiểu thống trị của Austin và cướp đi cơ hội tự hành động của họ. Phó Chủ tịch Tài chính Sam Ayoub, một người Ai Cập bản địa, đã công khai coi thường Wilson. Ayoub nói: "Mọi người đều biết anh ta sắc sảo nhưng anh ta không có phẩm chất của một con người."

Tin tưởng rằng Woodruff sẽ chấp nhận lựa chọn của mình, Austin và vợ mời Wilson một bữa tối trang trọng ở Atlanta. Sau đó, Wilson rời thành phố đi thăm vùng Viễn Đông một tháng, nơi ông ta bóng gió với các giám đốc của mình rằng họ có thể mong đợi theo ông ta lên từng bậc thang quyền lực.

Trong khi Wilson vắng mặt, Joe Jones và những người khác cố gắng thuyết phục Woodruff chọn người khác. Jones châm biếm các bài viết của Austin chuẩn bị để ủng hộ các phẩm chất của Wilson. Gay gắt hơn, người ta đặt câu hỏi về sự định cư hợp pháp của Wilson ở Mỹ và phải chăng ông ta đã có những hành động không thích hợp để có được tấm thẻ xanh từ tổ chức nhập cư và quốc tịch.

Woodruff triệu tập Austin tới văn phòng của ông và nói rằng không chấp nhận Wilson.

Nếu có vị thế hơn, Austin đã có thể thách thức Woodruff nhưng thực tế là Woodruff vẫn còn ảnh hưởng lớn tới ban điều hành. Đặc biệt, sau 14 năm đứng đầu Coca-Cola, Austin chỉ có thể ra lệnh cho 3 hoặc 4 giám đốc. Woodruff điều hành những người còn lại. Anh họ và bác sĩ của ông trong ban điều hành cũng như hai kẻ thù nguy hiểm nhất của Austin là Luke Smith và Fill Eisenberg. Hai trong các thành viên cao tuổi nhất là Sibley và Abbott Turner đã về hưu nhưng được thay thế bằng chính con trai họ. Các thành viên tiêu biểu là George Craft – con rể của Hughes Spalding và là cựu chủ tịch của Tín thác Georgia, là xã hội thu nhỏ của các gia đình giàu có và tầng lớp lãnh đạo, có tới hàng triệu cổ phần và trung thành với Woodruff từ thế hệ này sang thế hệ khác.

Thay vì Wilson, Woodruff và các đồng sự quyết định chọn Goizueta làm chủ tịch mới và Austin được lệnh tổ chức một cuộc họp đặc biệt để chính thức lựa chọn. Khi họ tập trung trong căn phòng điều hành mới của tòa nhà Coca-Cola vào buổi chiều thứ 6 ngày 30/5/1980, rất ít giám đốc lúng túng. Không ai khó chịu khi thừa nhận cuộc chạy đua này đã chấm dứt. Austin làm động tác chọn Goizueta, Woodruff ký hợp đồng và cuộc họp nhanh chóng hoàn tất, không tranh luận, không bàn cãi, không bất đồng.

Wilson vừa trở về Atlanta sau chuyến du lịch đến châu Á hoàn toàn ngỡ ngàng trước sự sụp đổ vận hội của mình. Ông ta tới chỗ Joe Jones để tìm hiểu việc gì đã xảy ra, và Jones trả lời: “Ian, anh nên hỏi Woodruff về điều đó”. Wilson tới đường Tuxedo để gặp Woodruff. Woodruff lịch sự nhưng không cho Wilson biết chút nào về sự việc đã chống lại ông.

Tờ Wall Street Journal miêu tả sự thăng chức của Goizueta là “một cuộc cải tổ ban điều hành đáng ngạc nhiên”, một cụm từ tóm tắt ngắn gọn tình trạng hỗn độn đang tồn tại giữa các nhân viên của Coca-Cola, các nhà đóng chai, và rộng hơn là giữa ban tài chính, các nhà đầu tư và công chúng. Công ty không còn tẩy chay các nhà phân tích và các phóng viên như dưới thời Eisenberg nhưng bầu không khí bí mật vẫn bao trùm công việc kinh doanh. Một tuần sau cuộc họp đặc biệt đó, người phát ngôn của công ty đã huỷ bỏ buổi phỏng vấn với Goizueta và các lãnh đạo khác với lời giải thích: “Họ không có thời gian.”

Công việc đầu tiên, là sắp xếp vị trí cho Goizueta. Dẫu vậy, ông vẫn chưa hết căng thẳng. Những tuần sau đó, khi tiếp xúc với các phóng viên, Goizueta có vẻ vui thích khi tạo ra một không khí kỳ bí. Khi thì ông biến mình thành một chuyên gia khoa học công nghệ, lúc thì lại giống như một tiểu thuyết gia với năng khiếu thi ca bẩm sinh. Ông kể với tờ Atlanta Jounal-Constitution về mục đích của mình trên cương vị một giám đốc, “là người của công chúng nhưng vẫn có thế giới tự do riêng”. Về công việc mới, Goizueta phát biểu: “Tôi giống như một người chơi golf phải luôn cúi đầu xuống và tập trung vào các lần gạt bóng”.

Quốc tịch nước ngoài của Goizueta không làm hài lòng tất cả các thành viên trong gia đình Coca-Cola. Tranh luận rằng “đây là một công ty của Mỹ, sản xuất các sản phẩm của Mỹ, theo cách Mỹ”, các nhà đóng chai từ Huntsville, Alabama viết thư cho Woodruff nói rằng lẽ ra

Don Keough phải làm chủ tịch. Các nhà đóng chai cho rằng Coca-Cola cần "một nhà lãnh đạo tài giỏi của các nhân viên Mỹ năng động". Những người khác đặt câu hỏi về khả năng của Goizueta trong thị trường. "Người đàn ông đó chưa bao giờ làm gì cả", nhà đóng chai Memphis phàn nàn. "Danh tiếng lớn nhất của anh ta là anh ta điều hành theo kiểu liên kết ở Atlanta".

Dĩ nhiên, một sự thật quan trọng là những người hay nghi ngờ này đã sai hoàn toàn. Coca-Cola từ lâu đã không còn là một công ty Mỹ nữa. 70% lợi nhuận của nó bắt nguồn từ việc kinh doanh với nước ngoài. Goizueta là một thành viên của Coca-Cola, sinh ra ở Havana (nơi con thuyền chở nước ngọt đầu tiên cập bến năm 1899) và lớn lên ở Mỹ sau cuộc cách mạng ở quê hương. Việc học hành của ông bao gồm một năm ở trường nội trú New England, nơi ông được học một thứ tiếng Anh hoàn hảo. Sau đó, Goizueta tốt nghiệp với tấm bằng kỹ sư hoá học của Yale. Sự nghiệp của Goizueta tại Coca-Cola bắt đầu bằng việc làm việc với huyền thoại Gene Kelly, người tiên phong thành lập các doanh nghiệp còn non trẻ của Coca-Cola trên khắp thế giới.

Là người nắm giữ công thức bí mật của công ty, Goizueta xứng đáng là người trong cuộc. Ông là gương mặt quen thuộc trong các hội đồng cao nhất của công ty. Một lý do khiến Goizueta đánh bại Keough và các đối thủ khác là trong khi họ dành phần lớn thời gian trên các đường phố để bán hàng thì Goizueta ở lại Atlanta, bên cạnh Woodruff và các cố vấn của ông ta và lấy được niềm tin của họ.

Cuối cùng thì việc chọn lựa Goizueta lại là chuyện muôn thuở trong kinh doanh: người đàn ông này lôi cuốn các ông chủ. Vào thời điểm Goizueta trở thành chủ tịch, giá trị cổ phiếu của Coca-Cola giảm xuống còn một nửa. Khắp Atlanta, các cổ đông kiên nhẫn chờ đợi giá cổ phần tăng. Goizueta cố gắng cảnh báo các phóng viên đừng nhầm lẫn việc ông chỉ là một "kỹ thuật viên đơn thuần". Nhiệm vụ chiến lược của ông, ông nói – đó là đối mặt với lạm phát, suy thoái và ngoại hối, là đẩy mạnh giá trị của cổ phiếu, là xoa dịu mối quan hệ với các nhà đóng chai, là mở rộng các dây chuyền sản xuất và xí nghiệp mới, và hơn tất cả là cải thiện tình hình hoạt động của thị trường chứng khoán. "Tài chính, kỹ thuật, tiếp thị và tinh thần

đồng đội" ông nói với một vị khách, vung tay thành một hình tròn để nhấn mạnh các nhiệm vụ này.

Theo báo cáo về tình trạng căng thẳng của ban điều hành Coca-Cola được công bố trên các báo sau ngày bầu cử, Goizueta cảm thấy mình đang đóng vai trò thỏa hiệp trong cuộc chiến cân sức giữa Woodruff và Austin. Ông kiềm chế trước ý kiến cho rằng mình là sự lựa chọn thứ hai hoặc là con rối trong tay ai đó. Ông nói: "Tôi luôn tự hào là chính mình. Tôi mong muốn tôi sẽ là tôi từ nay trở đi."

Nhưng ông vẫn chưa là chính mình.

Ban đầu khi Woodruff đề nghị chọn Luke Smith làm chủ tịch mới, một số giám đốc khác nghĩ ông đang đùa. "Chúng ta không phải trả cho ông ta nhiều", Woodruff nhận xét và nhấn mạnh Smith đã được thanh toán một khoản lớn cho việc điều hành tài chính và cố vấn khi ông bị hất khỏi vị trí chủ tịch.

Trước thời gian Woodruff bị ốm, ông muốn Goizueta làm chủ tịch và tổng giám đốc điều hành nhưng không phải là chủ tọa. Thời gian sau, Woodruff sử dụng lại một số viên chức đã về hưu như Burke Nicholson, Bill Robinson, Lee Talley làm các chủ tịch bù nhìn có nhiệm vụ điều hành các cuộc họp mà không có quyền hành thật sự trong công ty. Ông đề nghị tiếp tục duy trì như thế. Đó là cách ông giữ gìn truyền thống của Hội đồng Tài chính.

Bắt bản thân hoạt động trở lại, Woodruff muốn duy trì lại các đặc quyền của ông, ký kết các quyết định quan trọng của công ty. Mong muốn tham gia các hoạt động trở lại của ông đã làm những người thân cận nhất của ông lo lắng. Đặc biệt, John Sibley tin rằng việc đưa Goizueta lên làm chủ tịch thực ra là để đẩy nhanh quá trình đưa ông lên làm chủ tọa và nắm thực quyền. "Tôi nghĩ rằng Sibley muốn chắc chắn rằng Austin trên thực tế đã về hưu," Joe Jones nhớ lại.

Mối quan hệ giữa Woodruff và Sibley khá phức tạp. Sibley rất kính trọng Woodruff, nhưng ông cũng có được nhiều quyền tự do trong suốt 60 năm làm việc cùng nhau, và ông nghĩ đã đến lúc Woodruff nhường quyền lại cho thế hệ sau (hoặc chính xác hơn là thế hệ sau nữa).

Nhưng thay vào đó, sự quan tâm của Woodruff tới Luke Smith đã đặt thêm câu hỏi về cuộc bầu cử. Với thêm một năm làm chủ tịch và 9 tháng điều hành công ty của Austin đến tháng 3/1981, Sibley nhìn thấy trước khả năng dùng thủ đoạn để đấu đá của các thành viên ban điều hành và ban lãnh đạo cấp cao. Ông đồng tình chọn Goizueta làm chủ tịch và yêu cầu ban lãnh đạo Tín thác Georgia viết thư ủng hộ Goizueta vào ban giám đốc của họ.

Về phần mình, Goizueta tiếp tục tranh thủ sự ủng hộ của Wodruff. Làm tất cả những gì cần thiết cho chiến dịch chính trị này, Goizueta còn tranh thủ sự ủng hộ của các nhà đóng chai và gửi cho các bà vợ của họ những hộp quà bằng sứ. “Không bao giờ có hại khi có mối quan hệ tốt với các nhà đóng chai”, ông giải thích với Woodruff như thể đang rút ra từ bài học của bản thân.

Cuộc chiến bí mật bị lộ ra trên các mặt báo. Một nguồn không rõ tên cho rằng Austin sẽ đi trước khi nhiệm kỳ của ông kết thúc và nguồn khác lại cho rằng ông sẽ tiếp tục ở lại sau đó. Cơ quan ngôn luận của công ty công bố với thái độ trung lập, đưa ra tuyên bố chính thức Austin sẽ phục vụ hết nhiệm kỳ của ông.

Trong một bài báo dài một trang với tiêu đề “Điếu xì gà đã trở lại”, tờ Wall Street Journal tiết lộ rất nhiều chi tiết đằng sau mâu thuẫn giữa Woodruff và Austin, khắc họa một bức tranh sống động về sự bất mãn của Woodruff với tòa nhà mới, với khoản nợ yêu cầu và với cách trang trí của bà Austin. Câu hỏi về vị trí chủ tịch, tờ báo viết, vẫn còn bỏ ngỏ. Tờ báo đã ca tụng Woodruff, nhưng như Austin đã cảnh báo nhiều lần, thật xấu hổ rằng công ty đang lệ thuộc vào sự bướng bỉnh của một ông lão 90 tuổi.

Ngày 19/7/1980, tình thế bế tắc này đột ngột bị phá vỡ khi Luke Smith qua đời sau một cơn đau tim ở tuổi 61. Mất mát này làm Woodruff suy sụp. Ứng cử viên ông lựa chọn cho vị trí chủ tịch đã không còn, Woodruff bằng lòng với quyết định đề cử Goizueta vào vị trí CEO và chủ tịch. Quan sát tình hình, ban quản trị đồng ý để Austin tiếp tục giữ chức thêm một thời gian sau khi nhiệm kỳ của ông ta kết thúc, dẫu vậy sự nghiệp của ông ta đã chấm dứt. Công ty thông báo dứt khoát về việc bổ nhiệm Goizueta. Ông chủ mới là Goizueta.

Đám mây lộn xộn lơ lửng trên đầu công ty đang dần bị xua tan. Trong khi cầu chúc cho Goizueta trên cương vị nhà lãnh đạo mới của Coca-Cola, Woodruff cũng đồng thời chấp thuận việc thanh khoản Công ty Coca-Cola Quốc tế, công ty cổ phần lâu đời đã đem lại cho Woodruff (và cha ông trước đó) quyền kiểm soát công việc kinh doanh. Coca-Cola quốc tế vẫn nắm 15% cổ phần của Coca-Cola và việc nó tan rã là dấu hiệu chứng tỏ Woodruff đã từ bỏ ý định tiếp tục duy trì chế độ tập quyền.

Giờ thì Goizueta sẽ có thể là chính mình. Trong một động thái nhỏ mà hàm ý lớn, ban quản trị đã bầu Goizueta làm thành viên của Hội đồng Tài chính – mà không phải băn khoăn khi báo cáo với Woodruff. Thay đổi này làm Woodruff thấy bị xúc phạm, ông phàn nàn rằng mở rộng hội đồng là “trái ý ông” về cách tiến hành công việc. Dẫu vậy, ban quản trị từ chối sửa lại quyết định trên.

Trong lúc đó, Goizueta đang cố tiến hành kế hoạch củng cố quyền lực. Việc đầu tiên, ông quyết định khắc phục thái độ chán ghét của Woodruff với những khoản nợ công ty đang mắc phải. Công ty đóng chai Coca-Cola ở New York, một công ty công độc lập, đã chín muồi cho việc tiếp quản. Giống như hầu hết các cơ sở đóng chai, công ty này dễ bị thiệt hại bởi việc bị “bòn rút” bởi một nhà lãnh đạo luôn tăng giá bán, giảm ngân sách cho quảng cáo để thu lợi nhuận trước mắt, lờ đi những hậu quả lâu dài. Goizueta muốn mua cổ phần để kiểm soát công ty này, và sau đó bán lại cho những ông chủ có thiện chí. Để làm được điều này, ông có lẽ sẽ phải vay hơn 200 triệu đô-la.

Kiên định và kiên nhẫn, Goizueta vạch ra kế hoạch trình lên Woodruff và giải thích tại sao nên chấp nhận trả tiền lãi và những gì họ nhận được từ vụ đầu tư này sẽ cao hơn rất nhiều. Trước sự ngạc nhiên của Goizueta, Woodruff nhanh chóng nắm được vấn đề và tán thành. Thương vụ diễn ra trong tháng 12/1980, trước khi Goizueta chính thức nhận chức.

Trong một loạt các cuộc phỏng vấn sau đó, Goizueta bắt đầu lớn giọng hơn khi phát biểu trước công chúng. Ông nói với tờ Financial Times: “Chính vì đặc thù của công việc kỹ sư mà cả những người lái đầu máy lẫn những người thiết kế ra nó đều được gọi là kỹ sư.” Ông còn có nhiều ý tưởng hơn trong việc điều hành Coca-Cola. Ông cũng định tái tổ chức công ty.

Nếu có ai đó hiểu lầm, ông sẽ nhắc lại đơn giản: “Chúng tôi sẽ mạo hiểm. Những gì vẫn có không có nghĩa sẽ tiếp tục tồn tại mãi mãi.”

CHƯƠNG 12. Coke mới

Trong chuyến thăm đầu tiên của mình tới Ichauway, hiểu lầm rằng đồn điền này là một thái ấp lớn kiểu nông thôn, Roberto Goizueta đã đeo một chiếc cà vạt lớn và không hề biết bắn súng. Ông đã dành cả buổi chiều đầu tiên để tập bắn với bia là các lon coke. Buổi sáng hôm sau, khi đi săn chim cút, trang phục đúng kiểu, ông đã săn được hai con chim.

Trong kinh doanh ông cũng là người học hỏi rất nhanh. Trong quá trình chuẩn bị lên lãnh đạo công ty, Goizueta tiến hành một "cuộc điều tra kiểu Tây Ban Nha" – một cuộc đàm phán kéo dài hai tuần với các lãnh đạo cao cấp của phòng ban trong công ty. Ông đi dạo quanh tòa nhà, vừa tìm hiểu vừa phân tích hệ thống. Sam Ayuob, một nhân viên tài chính, nhớ lại: "Tôi thường phát cáu lên với ông ấy. Ông muốn biết tất cả những gì đang diễn ra trong công ty."

Đến tháng cuối cùng trong nhiệm kỳ chủ tịch và CEO của Paul Austin (cuối tháng 2/1981), Goizueta rất mong muốn được đảm nhiệm vị trí của ông ta. Ông làm theo những nhà tư vấn ngoài cuộc, những người đồng tình với kết luận của ông. Các giám đốc của Coca-Cola đang lo lắng vì đánh mất phương hướng, và cung cách hoạt động của công ty cũng như các chính sách tài chính đã lỗi thời.

Goizueta nhanh chóng tổ chức ban lãnh đạo riêng của mình. Một năm trước đó, ông và Don Keough đã nhất trí rằng nếu ai trong số họ leo lên được vị trí cao nhất, người còn lại sẽ trở thành cánh tay phải của người kia. Kết thúc cuộc trao đổi, ban quản trị đồng ý bổ nhiệm Keough vào vị trí chủ tịch và giám đốc điều hành.

Keough đồng ý nhưng không phải sau khi đã cân nhắc kỹ. Với bản tính hay cười, thân thiện và sôi nổi, Keough thường bị đánh giá thấp và bị coi như một hoạt náo viên, một thiên tài hùng biện trước đám đông và thường không có đóng góp gì khi công ty gặp khó khăn. Ngay cả Woodruff cũng đánh giá sai về Keough. Ông đã có lần khuyên Goizueta: "Hãy để Keough

làm việc với các nhà đóng chai". Lời nhận xét này đã làm Keough cảm thấy bị xúc phạm. Đây cũng là cách mà Woodruff chiêu dùng Harrison Jones.

Việc so sánh Goizueta và Keough với Woodruff và Jones – một ông chủ ít cởi mở và một phụ tá sôi nổi, ngài "Hướng nội" và ngài "Hướng ngoại" – là khó tránh khỏi (và rất chính xác) dẫu cho có đôi chút đánh lừa Keough. Sự thật là Keough có thể kể cho khán giả một truyện cười cũ rích nhưng vẫn khiến họ phải bật cười và có thể biến những bài thuyết giáo trở nên đầy cảm xúc. Nhưng đồng thời ông cũng có thể trở thành một người rất cứng rắn, như ông đã thể hiện bằng việc áp sát Luke Smith trong suốt cuộc đàm phán với các công ty đóng chai. Ông hiểu rõ bản chất của tiếp thị và có nhiều ý tưởng nghiêm túc về chiến lược phát triển vì tương lai của công ty. Hình tượng một quý ông trang nhã làm ông rất phiền lòng nên đã kêu gọi báo chí nhắc mình một cách góc cạnh hơn trong các câu chuyện.

Vài năm sau, khi nhìn lại những thành công từ góc độ của một người đã nghỉ hưu, Keough nói rằng quyết định chọn Goizueta làm chủ tịch là "hoàn toàn đúng đắn." Nếu lúc đó ông không nghĩ vậy, nếu ông không bằng lòng với vị trí số hai của mình, ông sẽ không bao giờ đánh giá cao sự hợp tác ăn ý giữa ông và Goizueta và cả hai đã không thể hưởng lợi từ điều này đến như vậy. Nhiệm vụ ông được giao phó – chủ tịch và giám đốc điều hành, với một ghế trong ban quản trị – hứa hẹn sẽ đưa ông đến gần với Goizueta hơn, và ông đã nắm lấy cơ hội đó.

Nếu nhìn hai người đàn ông này, sẽ dễ dàng nhận thấy sự tương phản: Goizueta mảnh khảnh, cao lớn, ưa nhìn, luôn diện những bộ vét được cắt may khéo léo, khó tính và nói giọng Tây Ban Nha nhẹ nhàng. Trong khi đó, Keough cởi mở, vui vẻ với chiếc cằm xẻ đôi và nói giọng miền Tây nước Mỹ có pha nhiều âm mũi. Tính cách của họ cũng có nhiều khác biệt. Trong dự án đầu tiên hợp tác với nhau – điều tra tài sản của công ty – họ đã dành một ngày ở Lebanon (Pennsylvania) cùng xem dây chuyền làm nóng bằng hơi trong một nhà máy của Aqua-Chem – công ty con mà Paul Austin nhất quyết muốn mua. Goizueta bị quy trình sản xuất cũng như chất lượng của công nghệ thu hút trong khi Keough nói rằng việc đó thật buồn chán. Tuy nhiên họ không có bất đồng nào trong việc đưa ra kết luận nên làm

gì với nhà máy này. Họ buồn bã lưu ý rằng, dây chuyền khác của Aqua-Chem sản xuất các máy khử muối mà mục đích của nó, với điều kiện là nước để đóng chai phải ở các nước sa mạc, không có ý nghĩa gì đối với Coca-Cola khi công ty đang bị Arập tẩy chay.

Ngoài các điểm khác biệt trên, cả hai đều nghiêm khắc, thiếu kiên nhẫn và tập trung đến điểm mấu chốt. Trong thời gian đương chức, họ đã tạo nên một khối liên minh cần thiết.

Trong những năm Austin điều hành, Coca-Cola đã tham gia vào một loạt các ngành kinh doanh không liên quan, bao gồm các bể nuôi tôm đất liền, cà phê mang nhãn hiệu riêng, và các nhà máy sản xuất rơm nhựa, khăn giữ ẩm, và dầu giặt thảm. Như Goizueta nói, cảnh lẫn lộn này đã chiếm mất thời gian và sức lực của nhiệm vụ chính là bán nước ngọt. Rất ít các mặt hàng phụ đó thu được lời và Goizueta đã cho cả thế giới biết rằng tất cả chúng đều được rao bán.

Ở thị trường nước ngoài, Goizueta nhận thấy ở nhiều nước, các công ty đang xếp xó hàng tồn kho như vỏ chai, nguyên liệu và các thiết bị khác do áp dụng chính sách cũ về việc dự trữ Coca-Cola trong trường hợp hàng được giao muộn. Trong 20 năm gần đây, Goizueta đã quyết tâm không để cho bất cứ một sự chậm trễ nhỏ nào xảy ra, nhưng chi phí bảo quản các đống hàng tồn kho này đã lên đến 22 triệu đô-la Mỹ một ngày. Tại Mỹ, hệ thống đóng chai của công ty đã lỗi thời. Cuộc tấn công của FTC vào việc kinh doanh mặt hàng độc quyền đã làm tê cứng các nhà xưởng đóng chai trong gần một thập kỷ, khiến họ không thể hợp nhất được các lĩnh vực khác hoặc đầu tư vào việc hiện đại hoá các thiết bị. Mùa hè năm 1980, khi Quốc hội chấp thuận hiến pháp đặc biệt, loại ngành công nghiệp nước ngọt khỏi các luật lệ chống độc quyền, thì các cơ sở đóng chai mới tìm ra biện pháp tái cơ cấu rộng khắp.

Các thách thức khác cũng còn rất nhiều. Điều bất ngờ đối với một công ty luôn tự hào về việc kinh doanh ở số nước còn nhiều hơn cả số thành viên của Liên Hiệp Quốc như

Coca-Cola, báo cáo về doanh thu của công ty từ nước ngoài thường mất hàng tuần liền mới đến được trụ sở ở Atlanta, làm tiêu tan mọi hy vọng đề phòng các dao động về ngoại tệ. Lo lắng về việc công ty phải phụ thuộc vào lãi suất ở nước ngoài, ban giám đốc muốn Goizueta

tập trung thúc đẩy doanh thu trong nước. Tuy nhiên, do thế hệ trẻ sơ sinh ngày càng nhiều hơn, các nhà nhân khẩu học Mỹ đưa ra điềm báo về sự giảm sút lượng tiêu dùng nước ngọt trong các năm tới.

Thậm chí, không có thành công hiển nhiên nào của công ty thoát khỏi sự kiểm soát và bình phẩm chặt chẽ. Năm 1979, McCann-Erickson đã sản xuất các mẩu quảng cáo trên ti vi thông dụng nhất mọi thời đại, hình ảnh minh họa trong đó là Joe Greene Keo kiệt, trọng tài biên của Pittsburgh Steeler, mắt nhìn trừng trừng vẻ tự vệ đã ngạc nhiên cười toe toét khi một cậu bé mời ông một chai Coca-Cola. Hai năm sau, đội quản lý mới quyết định hoãn chiến dịch quảng cáo “Coke và nụ cười” lại vì cho rằng hình ảnh đó vui nhộn nhưng không mang lại hiệu quả, một phản ứng quá yếu đối với thách thức của Pepsi.

Đáng lưu ý là trong hơn một thập kỷ qua, thị phần của Coca-Cola luôn trì trệ trong khi của Pepsi tiếp tục tăng. Trong các siêu thị, Pepsi luôn vượt trước Coke với tư cách là sản phẩm được ưa chuộng hơn, và chỉ do sẵn có hơn ở các máy bán rong và tại các đại lý bán đồ ăn nhanh thì Coca-Cola mới đứng đầu.

Ngày 28/3/1981, chỉ 4 tuần sau khi trở thành chủ tịch, Goizueta dẫn đầu 50 giám đốc cấp cao đến một khu nghỉ mát ở Palm Springs, California, nơi ông hy vọng sẽ thuyết phục họ cho thời gian để tiến hành thay đổi triệt để. Cách cư xử của ông là một trở ngại. Giống như Woodruff, ông cảm thấy không thoải mái khi phải phát biểu. Ông đã phát tập “Chiến lược phát biểu” mà mới nhìn thoáng qua thì có vẻ giống các bài thuyết giáo.

Chỉ khi Goizueta bắt đầu lên án những điều “không thể chê vào đâu được” của công ty thì thính giả của ông mới lắng nghe và nhận ra ông thiết tha ám chỉ những gì. Ông nhắc lại thời điểm những năm 1950, khi công ty ngang bướng từ chối tung ra thị trường loại chai lớn hơn và thề rằng không có luật lệ cố định hoặc điều răn chung nào sẽ lại trói buộc công ty lần nữa. Sẽ không có điều cấm kỵ nào nữa. Để nhấn mạnh, có lẽ là chỉ để gây sốc, ông nói rằng ông đã chuẩn bị thay đổi công thức bí mật của Coca-Cola.

Goizueta nhớ lại tại một cuộc họp với Woodruff, ai đó đã đưa ra ý kiến về việc dùng chất caffeine tổng hợp từ các nguồn chất khoáng trong Coca-Cola để tiết kiệm chi phí. Woodruff kiên quyết trả lời: "Chúng ta chỉ có một công thức mà thôi."

Goizueta không có được cái tính kiên định không khuất phục như Woodruff. Ông không thấy sự tôn trọng đặc biệt nào đối với công thức đó. Là một kỹ sư hoá học được đào tạo trong phòng thí nghiệm, Goizueta đã nắm bắt được cách sản xuất nước ngọt với một quan điểm thực tế gần như là với thái độ thờ ơ. Nếu ông có thể cải thiện chất xi-rô hoặc giảm chi phí sản xuất nó thì không sợ hãi nào có thể ngăn ông lại.

Khi giành được chức chủ tịch, Goizueta đã quản lý tổ kỹ thuật của công ty được 7 năm. Ông đã thành công trong chiến dịch thay thế một nửa đường mía trong Coca-Cola bằng một chất làm ngọt mới, rẻ hơn được gọi là xi-rô ngũ cốc có lượng fructoza cao, hay HFCS, tiết kiệm được cho công ty trên 100 triệu đô-la một năm. Trong khi Woodruff băn khoăn về thay đổi đó, Goizueta có thêm John Sibley làm đồng minh và Sibley đã nhắc Woodruff nhớ rằng trước đây khi cần thiết, họ đã sử dụng các chất làm ngọt khác là đường từ củ cải đường trong Chiến tranh thế giới thứ hai. "Đây chính là một loại đường khác đấy, Bob ạ", Sibley tranh luận, nhắc lại những ngày đó.

Hiện giờ, là người chịu trách nhiệm chính, Goizueta đã bật đèn xanh cho một cuộc phiêu lưu kịch tính hơn nhiều. Bắt đầu vào năm 1975, với "Dự án tam giác", các nhà lãnh đạo của công ty đã bắt đầu thử nghiệm một loại cola dành cho người ăn kiêng để thay thế cho Tab. Mặc dù đã hoạt động khá tốt kể từ khi xuất hiện đầu tiên vào năm 1963 và luôn dẫn đầu thị trường thức ăn ăn kiêng, Tab đã mắc phải một sai lầm nghiêm trọng, đó là tên của nó. Do những tập tục mê tín pháp lý vẫn bám giữ công ty vào lúc đó, không ai dám đặt tên đồ uống là Coke ăn kiêng hay Coca-Cola ăn kiêng. Thực tế là, vì nó không chứa caffeine và không chứa chất chiết xuất cây cola, phòng pháp lý sợ phải gọi nó là cola. Cái tên Tab chơi chữ hay ở chỗ biểu đạt ý muốn của con người về việc thay đổi trọng lượng của mình. Nhưng nó không đề cập đến nhãn hiệu mạnh nhất trên thế giới.

Goizueta, Keough và các phụ tá của họ phác thảo một loại đồ uống ăn kiêng mang tên Coke. Khi được yêu cầu nếm các mẫu Tab và Pepsi ăn kiêng được đánh dấu rõ ràng, người tiêu dùng thích Tab hơn với tỉ lệ sát nút, 52% so với 48%. Tuy nhiên, khi những người tiêu dùng này được mời uống Tab đựng trong lon có dán nhãn “Coke ăn kiêng”, họ hăng hái hơn và thích hơn. Goizueta thuê các dược sỹ để tạo ra công thức mới cho đồ uống ăn kiêng, thực tế là nó sẽ có vị ngon hơn và thú vị hơn.

Mùa xuân năm 1980, khi công ty sẵn sàng tung ra Coke ăn kiêng thì Austin bỗng chùn bước. Keough lúc đó đang đi Buenos Aires thì nhận được điện tín từ Atlanta bất ngờ thông báo hủy dự án đó mà không một lời giải thích. Ông suy đoán rằng có lẽ đơn giản là Austin chưa sẵn sàng với những thử thách của việc giới thiệu một sản phẩm mới. Goizueta tin rằng một uỷ viên khác, Al Killeen, đã dọa Austin về các hậu quả pháp lý của việc đưa nhãn hàng Coca-Cola vào một loại đồ uống ăn kiêng. Những người khác cho rằng mối lo lắng lớn của Austin là nỗi đe dọa rằng sản phẩm mới sẽ làm rối loạn lượng bán ra của Tab và Coke. Hành động quan trọng cuối cùng của Austin với vai trò là CEO đã phá hỏng Coke ăn kiêng.

Goizueta có ý định đảo ngược lại quyết định đó. Ông tiếp tục làm việc với Woodruff, hy vọng sẽ thuyết phục được Woodruff rằng giới thiệu Coke ăn kiêng là một ý kiến hay.

Trong thực tế, Woodruff nhận ra rằng Goizueta đã nắm quyền lực rất nhanh và đang có ý định phá bỏ chế độ cũ. Goizueta cảm thấy những người già ở ban giám đốc phải nghỉ hưu, không phải chỉ để tránh phiền toái ở phố Wall, mà còn bởi vì nỗi đe dọa rất thực tế về trách nhiệm pháp lý trong trường hợp các giám đốc của công ty tỏ ra thiếu năng lực nghe và hiểu biết các vấn đề mà họ bỏ phiếu. Sau khi sắp xếp nhiệm kỳ 3 năm cho Woodruff và một số người lớn tuổi khác, Goizueta đã yêu cầu ban giám đốc thông qua các bộ luật địa phương nhằm đề phòng việc phục hồi chức vụ của các giám đốc sau sinh nhật lần thứ 71 của họ.

Ngày càng trở nên mất kiên định hơn, Woodruff đã rút ra khỏi Uỷ ban Tài chính vào mùa xuân năm 1981 và không đến công ty trừ những dịp hiếm hoi. Nhưng Goizueta vẫn tiếp tục tận dụng sự hỗ trợ của Woodruff. Hàng ngày, Goizueta đến thăm Woodruff và báo cho ông tình hình kinh doanh. Sau này ông nói Woodruff là “đồng minh lớn nhất của ông”, và ông

không bao giờ mất đi lòng mong muốn bản năng là làm hài lòng ông cụ và nhận được sự đồng tình của ông. Câu chuyện ưa thích của Goizueta là khi ông nói với Woodruff, "Tôi nghĩ chúng ta sẽ có một năm tốt lành," và Woodruff trả lời rằng, "Không, anh sẽ có một năm tốt lành". Goizueta vẫn tôn trọng quan điểm tích cực của Woodruff.

Môi trường hợp nhất bắt đầu thay đổi với tốc độ ngày càng tăng vì các quan điểm và thói quen cũ đã bị xoá bỏ. John Hunter, giám sát viên xuất sắc nhất của công ty, đến từ Philippine than phiền về việc làm ăn rất tồi của nhà máy đóng chai ở đó, nhà máy sản xuất đồ uống San Miguel, khi ông chủ của nó thích bán bia hơn là Coke. Được mời đến một buổi họp của Uỷ ban Tài Chính, Hunter đề nghị tiêu 30 triệu đô-la để đặt cược 30% ở San Miguel và một hiệp ước hợp tác liên doanh. Fill Eisenberg keo kiệt, là giám đốc và là thành viên của Uỷ ban Tài Chính đã bị sốc. Ông hét lên: "30 triệu đô-la ở Philippine! Bằng tất cả mọi nơi!" Nhưng Goizueta đã cắt ngang ông: "Đúng vậy, ở Philippine".

Đầu mùa hè năm 1981, giám đốc tài chính chính của công ty, John Collings, qua đời vì bệnh tim và thay vào vị trí đó là cấp phó của ông, Sam Ayoub, nhà thiên tài toán học gốc Ai Cập. Ayoub cũng có chung tình cảm cá nhân đối với Woodruff như Goizueta và cũng có niềm tin của Goizueta rằng có thể thuyết phục Woodruff ủng hộ hầu hết các nhiệm vụ nếu như các nhiệm vụ đó có ý nghĩa và được giải thích cẩn thận. Trước đó, Austin và Eisenberg thường mâu thuẫn với nhau trước mặt Woodruff, Austin theo đuổi các dự án mạo hiểu còn Eisenberg phá vỡ kế hoạch của ông bằng cách đóng ngân quỹ hợp tác. Giờ thì Goizueta và Ayoub đảm nhiệm những vị trí đó và hoàn toàn khác trước, họ đã hợp tác với nhau.

Khi công ty cần vay tiền, Ayoub cố cam đoan với Woodruff rằng lãi từ tiền đầu tư sẽ nhiều hơn với tiền lãi họ đang trả. Khi Woodruff tán thành, Ayoub kể lại: "Mọi người rất ngạc nhiên. Nhưng tất cả những gì ông ấy muốn biết là anh sẽ làm gì với số tiền đó và anh sẽ làm như thế nào?". Trong vòng một năm công ty đã đầu tư hơn nửa tỷ đô-la vào quy trình đóng chai.

Đến mùa thu năm 1982, Goizueta, Keough và Ayoub đã làm cho mối quan hệ hợp tác trở nên tốt đẹp. Họ đã đóng rất đạt các vai kịch và lên đường đi từ vùng này đến vùng khác để

đóng kịch về nhiệm vụ mới của công ty trước khán giả là các nhà đầu tư, các phóng viên kinh tế và các nhà phân tích tài chính. Trong một buổi gặp gỡ ở Los Angeles sau khi Goizueta và Ayoub đã nói, Keough nhận xét: "Tôi muốn xin lỗi về giọng nói của tôi. Tôi hy vọng nó không làm giảm hương vị quốc tế của công ty."

Ayoub đã làm việc đặc biệt hiệu quả. Kết thúc những năm lặng lẽ của Eisenbergh, Ayoub đã cởi mở hơn và nói chuyện thẳng thắn về các thách thức tài chính, đáng giá nhất là những khó khăn của công ty trong việc kiếm lãi từ nước ngoài khi đồng ngoại tệ yếu hơn so với đồng đô-la. Ayoub cười thẳng thắn khi kể cho một nhóm: "Ở một nước với tỷ lệ lạm phát như Argentina, các anh có thể mất tiền nếu anh bị xịt lốp trên đường đến ngân hàng." Ông giải thích mình giải quyết vấn đề này bằng cách hiện đại hoá hệ thống báo cáo của Coca-Cola, mạo hiểm bằng chính những bản năng của mình và đầu cơ thị trường hối đoái.

Như dự định, những buổi biểu diễn của bộ ba tam hùng mới đã thu hút được sự chú ý của thế giới tài chính. "NHỮNG NHÀ ĐIỀU HÀNH MỚI HÀNG ĐẦU CẢI TỔ LẠI TRẬT TỰ CŨ CỦA HÃNG NƯỚC NGỌT KHỔNG LỒ" là dòng tít trên tờ Wall Street Journal. Trong đó, bài báo có nói rằng phong cách khắc nghiệt và sự lãnh đạm của Austin đã dẫn đến "lòng nhiệt tình giống như cảm giác của các cậu bé trung học được tha sau thời gian dài bị phạt giam." Miêu tả những thay đổi nhanh, có ảnh hưởng sâu rộng mà họ đang xây dựng, Goizueta đã nói với một phóng viên: "Thành thật mà nói, tôi không nghĩ là lại vui vẻ như thế này đâu." Ông nói hiện ông đang rất hài lòng.

Goizueta nhận ra rằng nếu để tâm đến việc tạo ra một lý lẽ thuyết phục, thì ông có thể hy vọng đạt được sự tán thành của Woodruff cho hầu hết mọi ý tưởng của mình. Điểm mấu chốt là phải sử dụng lô-gic, diễn đạt bằng những từ mà Woodruff thấy quen thuộc. Ví dụ, nóng lòng có được sự cho phép đối với dự án Coke ăn kiêng, Goizueta đến gặp Woodruff với một chồng số liệu điều tra chỉ ra sự gia tăng ổn định, liên tục của nhu cầu về đồ uống ăn kiêng. Ông nói: "Thưa ngài Woodruff, tuy chậm nhưng chắc chắn rằng công ty của ngài – Công ty Coca-Cola – đang thành công ty Tab". Ông nói cách duy nhất để tránh chuyện đó xảy

ra là đăng ký nhãn hiệu cho Coke ăn kiêng. Woodruff hiểu và đồng ý. Kế hoạch đó đã được tiến hành.

Goizueta và Keough quyết định là họ muốn đưa ra một thông điệp quảng cáo mới, vừa ngắn, có sức thuyết phục vừa dễ nhớ. Họ đã thúc đại lý lâu năm của Coca-Cola, McCann Erickson, thuê John Bergin, người viết quảng cáo trứ danh từng viết quảng cáo cho "Thế hệ Pepsi" những năm 1960, và Bergin đã nhìn thấy trước sự phát triển của chiến dịch quảng cáo – "Chính là Coke" – đáp ứng mọi tiêu chuẩn. Dẫu vậy, một lần nữa, phản ứng của Woodruff khiến Goizuata phải cân nhắc lại. Gọi Coca-Cola là "nó" đã được liệt kê trong những điều cấm kể từ thời huy hoàng của John Sibley trong những năm 1930. Goizueta giải thích rằng điều này là để dùng ít từ nhất có thể và Woodruff đã làm ông ngạc nhiên khi đồng tình.

Vợ của Goizueta, Olguita, thấy khó có thể tin rằng Woodruff, người sở hữu hoàn toàn công ty và các nhà quản lý của công ty trong hơn nửa thế kỷ nay, sẽ vui lòng từ bỏ quyền lực và bà lo sợ vấp phải sự phản ứng dữ dội. Những nghi ngờ khác cũng được đặt ra khi trước đây Woodruff đã nhiều lần rút lui khỏi các công việc kinh doanh của công ty chỉ để cởi bỏ tấm áo nghỉ hưu và giành lại quyền lực. Độc quyền sở hữu của ông đã kết thúc, nhưng điều ám ảnh vẫn còn nhắc đến "Điếu xì gà" đã một lần quay trở lại, vận động những người cũ vẫn còn phụng sự ông trong ban giám đốc, kiểm tra lòng trung thành của các thế hệ lãnh đạo trẻ của công ty Tín thác Georgia, King & Spalding, Đại học Emory, và các học viện Atlanta cùng danh mục vốn đầu tư với Coca-Cola, và thậm chí còn kích động cuộc khủng hoảng ở phố Wall.

Như để kiểm tra khả năng đó, Goizueta và Keough bắt đầu kế hoạch chệch hướng táo bạo nhất, hướng công việc kinh doanh của công ty vào một ngành hoàn toàn khác với nước ngọt. Cuối cùng, họ quyết định mua một xưởng phim. Nguồn gốc của vụ thương lượng này rất đơn giản. Nếu Coca-Cola muốn tăng lợi nhuận ở Mỹ thì phải đa dạng hoá.

Phần khéo léo ở đây là tính toán xem mua cái gì. Tư vấn viên bên ngoài của Goizueta, Arthur D. Little, đề nghị nên mua một công ty thuốc hoặc xưởng phim dựa trên lập luận là các nhà

quản lý của công ty nước ngọt do có kinh nghiệm với phòng thí nghiệm và quảng cáo sẽ thành thạo với ngành dược hoặc ngành giải trí.

Loại trừ ngành dược vì phải mất nhiều thời gian nghiên cứu và phát triển, Goizueta và Keough nhanh chóng đến Holywood và nhanh chóng chọn Columbia Pictures là xưởng phim độc lập có khả năng mua lại cao nhất. Ban đầu Keough tiếp cận với chủ tọa của Columbia, Herbert Allen, trong một bữa tối riêng tư tại câu lạc bộ "21" ở Manhattan vào tháng 11/1981.

Allen đã không vội vàng bán luôn. Tám năm trước, ông đã đầu tư 2,5 triệu đô-la vào xưởng phim khi nó đang gặp khó khăn, và hiện giờ Columbia đang làm ăn phát đạt, thành công với bộ phim Close Encounters of the Third Kind và hàng loạt các phim nổi tiếng khác. Ông lịch sự lắng nghe Keough giải thích về ý định muốn mua Columbia và nói mình cần suy nghĩ lại. Nhưng Allen cũng cảnh báo rằng giá sẽ rất cao. Ông nói: "Giá của nó sẽ làm cho các vị sửng sốt đấy."

Lần đàm phán tiếp theo có sự tham dự của cả Goizueta và Ayoub. Allen và Francis Fay Vincent, chủ tịch của Columbia, sau này là uỷ viên ban bóng chày, trình bày về tình hình tài chính giàu có của Columbia, đặc biệt nhấn mạnh những nguồn lợi tức từ các kênh tivi. Allen giải thích, Columbia sản xuất cả các phim truyền hình cũng như phim điện ảnh, và phí phát lại các chương trình phổ biến như Barney Miller và Những thiên thần của Charlie đem lại hàng chục triệu đô-la mỗi năm. Thư viện phim với khoảng 1.800 đầu phim là một tài sản đáng giá.

Không giấu nổi sự háo hức, Goizueta đồng ý với Allen rằng cả hai bên nên tính toán lại và gặp nhau lần nữa trong vòng một tháng để thương lượng về điều khoản giao dịch. Vì dù sao Goizueta cũng gặp trở ngại từ phía ban giám đốc của

Coca-Cola. Tất cả các quyết định của ông từ trước đến nay đã được tán thành ngay lập tức, một phần vì ông đã để ý đến chuyện nhờ Woodruff ủng hộ. Nhưng việc mua xưởng phim Columbia thì lại là một chuyện khác. Công ty sẽ bước vào một thế giới mới hoành tráng, đầy

thử thách, với một mức giá mạo hiểm chưa từng có. Một thực tế đáng lưu ý là sự liên doanh đó sẽ làm cho gia đình Allen có nhiều cổ phần của Coca-Cola hơn Woodruff. Goizueta nghĩ điều này có thể làm cho Woodruff nổi giận và buồn.

Đầu tháng 1/1982, Goizueta gặp Ayoub và bay đến Ichauway để tóm tắt lại vụ giao dịch nói trên với Woodruff. Điều làm Ayoub hài lòng là sau khi Goizueta mất hơn nửa giờ đồng hồ nghiêm chỉnh giải thích chi tiết về vụ thương lượng và phác thảo ra các lợi nhuận của nó, Woodruff không đồng ý cho đến khi ông thấy có sự đồng ý của "người giữ tiền" ông vẫn thường gọi Ayoub như vậy. Thói quen cũ của Woodruff về điều hành tất cả kế hoạch thông qua giám đốc tài chính chính của ông không thay đổi, bất kể CEO muốn gì.

Vào chủ nhật, ngày 17/1/1982, sau vài giờ thương lượng hăng say ở Atlanta, Goizueta đồng ý mua Columbia với giá 75 đô-la một cổ phiếu, tương đương 750 triệu đô-la tiền mặt và cổ phần của Coca-Cola. Cổ phần của Columbia đang được bán với giá

40 đô-la một cổ phiếu trong mấy tuần gần đây, nghĩa là Coca-Cola sẽ trả gần như gấp đôi giá thị trường để mua xưởng phim.

Khi các điều khoản thương lượng được công bố 2 ngày sau, phố Wall bùng nổ khủng hoảng. Goizueta biết là ông có thể đã mua với giá hơi cao, nếu kết thúc vụ thương lượng này nhanh chóng trước khi các bên khác đánh hơi và đổ xô đến trả giá, nhưng uỷ ban tài chính phản ứng như thể ông, Keough và Ayoub là những cậu bé nông thôn dốc sạch túi khi tới thành phố lớn. Sau này khi vẫn sợ những phản ứng mạnh bạo, Keough nói: "Chúng ta bị phạt rồi". Chỉ trong vòng một tuần, cổ phần của Coca-Cola giảm 5 đô-la một cổ phiếu, mất khoảng 10% giá trị.

Woodruff thật sự tức giận. Người phục vụ của ông,

Cal Bailey, kể lại, sau 2 đêm tranh cãi, ông mất ngủ, bị kích động và đi lang thang quanh Ichauway. Ông phàn nàn rằng ông không biết "chuyện quái quỷ gì" về vụ thương lượng Columbia. Ông luôn đòi cam đoan lần nữa rằng ông sẽ vẫn là người giữ nhiều cổ phiếu nhất của Coca-Cola (trên thực tế là cách Goizueta đã khéo léo dàn xếp vụ thương lượng này). Và

thực tế là Woodruff không thể đọc được nữa, gần như không nghe được nữa, và luôn gặp rắc rối khi phải tập trung vài phút vào một chủ đề nào đó cùng lúc.

Nhưng vào thời điểm của cuộc họp giám đốc tới, Woodruff đã có quyết định. Ông ủng hộ Goizueta. Không lâu sau buổi họp, ông đã đề nghị chính thức mua Columbia. Kịch tính cố hữu của tình huống này bị bỏ dở, một phần là do hành vi của Woodruff: Sau khi đưa ra đề nghị, ông đứng dậy, rõ ràng là rất rối loạn và cố gắng rời phòng ban giám đốc, và khi Goizueta nhẹ nhàng đặt ông ngồi xuống, ông lắng nghe báo cáo điểm lại những hoạt động nổi bật trong ngày do trưởng xưởng phim Columbia, Frank Price, trình bày. Nhưng Woodruff là người quyết định. Ban giám đốc tất cả đều tán thành vụ thương lượng đó.

Đối với Goizueta, việc liên doanh với Columbia trở thành thời khắc quan trọng. Điều trước tiên là nó thắt chặt thêm vị trí lãnh đạo công ty của ông. Cử chỉ của Woodruff là một tín hiệu đáng tin cậy rằng ban giám đốc mới có thể mong đợi được hoạt động với toàn quyền quyết định. Cuộc họp giám đốc là cuộc họp cuối cùng Woodruff tham gia được, và đề nghị ông đưa ra là hoạt động kinh doanh chính thức cuối cùng mà ông đưa ra cho Coca-Cola. Trong một buổi tán gẫu không lâu sau đó, ông cầm tay Olguita Goizueta và bảo với bà rằng ông hoàn toàn tin tưởng chồng bà “sẽ điều hành công ty của tôi trong nhiều nhiều năm nữa”.

Cũng không kém phần quan trọng, phản ứng về vụ thương lượng đó đã thuyết phục Goizueta rằng uỷ ban tài chính thích tham gia vào các bình luận ác ý, đặc biệt không ngần ngại khiến những tham gia phải nghi ngờ. Ông đã dành 2 năm xây dựng thiện chí của các phóng viên kinh tế và các nhà phân tích tài chính ở phố Wall chỉ để được nghe bình luận về lần đầu tiên ông đặt chân ra ngoài ranh giới chật hẹp của ngành công nghiệp nước ngọt. Kinh nghiệm đó đã để lại ấn tượng mãi mãi. Nhiều năm sau, Goizueta đã không thể che giấu sự khinh miệt trong giọng nói khi nói về giới truyền thông. Ông nói: “Các vị biết đấy, nếu giới báo chí bất ngờ thì các vị sai rồi.”

Rất nhiều quan sát viên tin rằng người của Coca-Cola kết thúc việc phê phán này vì họ không quen với việc tranh cãi lộn xộn như vậy ở Holywood và New York. Biên bản một buổi đàm phán đã miêu tả cách Goizueta, Keough và Ayoub rời khỏi phòng họp sau khi nghe lời

đề nghị đầu tiên của Herb Allen, nhóm họp lại để cân nhắc phản ứng của mình và sau đó trở lại phòng họp rồi đưa ra lời đề nghị ngược lại.

Nhưng sự thật là vụ thương lượng Columbia lại có lợi cho cả hai bên. Điều làm Goizueta bực mình là ở phố Wall nhất thiết phải có kẻ thắng người thua trong bất cứ một vụ mua bán nào. Hầu hết các vụ hời trước của Coca-Cola là với các đại lý đóng chai của họ – những xung đột gay gắt, nhưng các cuộc đọ sức diễn ra riêng biệt và sau đó lại trở nên trật tự, không ai còn quan tâm đối với kẻ thắng cuộc. Trong văn hoá Coca-Cola, điểm khó chịu ở Fay Vincent không phải là ở chỗ ông ta mặc cả thêm được chút tiền mà là vì sau đó ông ta lại đi kể với người khác như vậy.

Thời gian sau đó, Goizueta rất hài lòng. Năm 1982, Columbia xuất xưởng 2 bộ phim gây tiếng vang về tội phạm và về tài chính: Gandhi và Tootsie, và xưởng phim tham gia vào một công ty liên doanh lớn lãi cao cùng Home Box Office (HBO), kênh truyền hình cáp trả tiền của Tập đoàn Time. Một xưởng phim mới, TriStar, được mở cùng hợp tác với HBO và CBS. Trong năm đầu tiên, Coca-Cola thu được 90 triệu đô-la lợi nhuận từ công ty con về giải trí, hơn cả phố Wall – hoặc ngay cả bản thân Goizueta – có thể tưởng tượng được.

Không giống như vụ thương lượng Columbia, không ai ngạc nhiên chút nào khi Coke ăn kiêng trở nên thành công tuyệt đối ngay lập tức.

Tháng 8/1982, công ty thuê Phòng Âm nhạc Đài phát thanh thành phố và Rockettes, với mục đích là giới thiệu sản phẩm mới bằng một bài hát và một bản nhạc nhảy phóng túng. Doanh số bán tăng từng ngày. “Trước ý thức về việc ăn kiêng của người Mỹ, loại đồ uống như thế không thể thất bại được”, giám đốc của Pepsi sau này phát biểu trong ghen tỵ. Goizueta cũng đồng ý như vậy. Ông nói sẽ tiếp tục sản xuất Coke ăn kiêng mà không cần tiến hành thêm bất cứ một cuộc điều tra thị trường nào nữa. Ông giải thích: “Nghiên cứu thị trường là để xem bạn sẽ thành công hay thất bại. Nhưng theo tôi được biết thì thất bại không phải là lựa chọn của tôi.”

Ngay lập tức ý tưởng về Coke ăn kiêng trở nên phổ biến. Sau vài năm nghiên cứu thái độ của người tiêu dùng (bằng cách đặt ra trò chơi “ý định mua hàng” ở các quầy bán hàng bên cạnh một số phương pháp khác), phòng nghiên cứu của Coca-Cola đã tạo nên một sự hoài nghi hợp lý là người tiêu dùng muốn mua loại Coca-Cola không đường. Ở phố Wall, phương châm phổ biến là hầu như bất cứ loại chất lỏng nào màu tối mang tên “Diet Coke” đều chắc chắn sẽ bán chạy, đơn giản bằng cách tận dụng giá trị của nhãn hiệu Coca-Cola. Thậm chí, công ty còn quyết định đánh vần từ “diet” trong tên của sản phẩm với chữ “d” viết thường để nhấn mạnh thêm vào chữ Coke.

Nhưng khái niệm về một chiến thắng được định trước như vậy đã phớt lờ cố gắng phi thường mà Goizueta và các nhà hóa học của công ty nhằm hoàn thiện hương vị Coke ăn kiêng. Hầu hết các nhà sản xuất nước ngọt, gồm cả Pepsi, đều sản xuất các sản phẩm ăn kiêng bằng cách tách đường khỏi nước xi-rô thông thường, thay vào đó là chất làm ngọt tổng hợp, và sau đó điều chỉnh các thành phần cho đến khi chúng giống như hương vị ban đầu. Kết quả thường không mấy ấn tượng vì dư vị không tốt của nó.

Để tạo nên Coke ăn kiêng, các kỹ thuật viên của Goizueta đã sửa lại công thức cho đến khi họ tìm ra một hương vị hoàn toàn mới, êm hơn hương vị gốc, có ít axit phosphoric (thành phần tạo nên đặc trưng của Coca-Cola) hơn và có trộn các loại tinh dầu khác. Công thức này không cần phải đưa ra nghiên cứu thị trường như mọi khi bởi nó đã được lọc trong phòng thí nghiệm và qua hàng trăm bước kiểm tra hương vị, cho đến khi Goizueta cảm thấy hài lòng rằng Coke ăn kiêng cũng tốt như cái tên của nó, thậm chí có khi còn tốt hơn.

Thay vì tin tưởng cách bán hàng truyền thống là nhấn mạnh vào việc sản phẩm có ít calo, chiến dịch quảng cáo cho Coke ăn kiêng được xây dựng dựa vào việc cam kết về chất lượng. Công ty nhận ra rằng người tiêu dùng ngày nay muốn đồ uống không đường để thỏa mãn khẩu vị của họ. Việc này được giao cho đại lý mới của McCann, SSC&B/Lintas và những người viết quảng cáo đã nắm bắt được ý tưởng đó hoàn hảo với câu slogan dễ nhớ: “Chỉ có thể là hương vị của Coke ăn kiêng”.

Cuối năm 1983, Coke ăn kiêng không chỉ là đồ uống không đường dẫn đầu mà còn là sản phẩm nước ngọt bán chạy thứ tư trên thị trường, theo sau Coca-Cola, Pepsi và 7-Up, và được nhất trí bầu chọn là sản phẩm thành công nhất trong lịch sử nền công nghiệp này. Vài năm sau, Goizueta nói: "Nếu bạn đến đây, bạn sẽ tìm thấy ít nhất 10 người nói Coke ăn kiêng là lựa chọn của họ". Điều này không đúng với loại Coke mới.

Tại các diễn đàn, sau các buổi diễn thuyết, trong các cuộc phỏng vấn, hay trong khi nói chuyện với bạn bè, Don Keough thường giải thích vai trò của ông trong việc tạo nên sản phẩm Coke mới: "Lúc đó tôi đang đi nghỉ".

Thực tế là khi Coke mới trở thành một phần trong cuộc sống của người Mỹ, một từ đồng nghĩa ám chỉ thị trường kém hiệu quả và sự cạnh tranh kém thông minh với các đối thủ khác, Edsel, Keough và Goizueta và hàng chục giám đốc của Coca-Cola bất đắc dĩ chấp nhận thực tế là họ sẽ phải dành cả cuộc đời còn lại để bảo vệ quyền tham gia khi thất bại. Hầu hết, họ đều đòi hỏi một đặc ân là sẽ không bị buộc tội hành động bất cẩn hoặc thất thường, hay không nghĩ kỹ về các vấn đề đó. Đó là một đề nghị công bằng.

Coke mới bắt đầu được thai nghén từ năm 1975 khi chiến lịch Challenge Pepsi (Thách thức Pepsi) nổ ra. Vì Pepsi tuyên bố là sẽ chiến thắng trong các cuộc kiểm tra hương vị, các nhà lãnh đạo Coca-Cola phải tiến hành các bài kiểm tra của chính mình từ thành phố này đến thành phố khác. Kết quả thật bất ngờ: Coca-Cola không thể chứng minh ưu thế của mình. Nói một cách khác là Coke đã thua cuộc. Các con số được giữ bí mật, nhưng câu chữ lại được truyền rất nhanh trong khắp gia đình Coca-Cola rằng sản phẩm đang gặp rắc rối về hương vị.

Một khía cạnh quan trọng nữa là các kết quả kiểm tra đều sai. Các cuộc kiểm tra phải tìm cách bỏ đi ảnh hưởng tâm lý lên hình ảnh sản phẩm để đánh giá những phẩm chất xứng đáng tiềm ẩn, hành động đó là vô nghĩa. Bằng bất cứ giá nào cũng không thể tách rời hình ảnh và hương vị. Sự trung thành về sản phẩm cũng rất phức tạp.

Đó là một điều tế nhị. Pepsi không thể nói nó ngon hơn Coca-Cola được. Và thực tế, những người tiêu dùng không thể quyết định công bằng và thẳng thắn về độ chính xác của lời phán xét bởi vì bí quyết hương vị của chúng luôn bao gồm các ý nghĩ, cảm xúc và sự kết hợp mà tên của sản phẩm gợi lên trong tâm trí họ. Biết họ đang uống gì sẽ luôn ảnh hưởng đến hương vị của chúng.

Kết quả của Thách thức Pepsi phản ánh tính kỳ bí của kinh doanh. Lượng Pepsi bán ra được cải thiện, nhưng không phải với chi phí của Coca-Cola. Một số khách tiêu dùng bị ấn tượng bởi Pepsi đã tìm lại được sự bình đẳng với Coca-Cola nên đã chuyển từ Pepsi sang các loại nước ngọt khác, nhưng không có chứng cớ rằng Coke bị tẩy chay nghiêm trọng và lâu dài. Cuối cùng thì ảnh hưởng của chiến dịch chỉ là biến thời đại Coca-Cola thành cuộc thi giữa hai nhà khổng lồ, làm lợi cho cả hai công ty bằng chi phí của các công ty nhỏ hơn. John Sculley, Chủ tịch Pepsi-Cola đầu những năm 1980 lập luận rằng sự ganh đua không phải là "một cuộc hỗn chiến mà một bên phải ra đi. Cả hai bên chúng tôi đều thắng."

Không ngạc nhiên lắm khi các nhà quản lý không thể chung quan điểm trung hòa của Sculley. Họ ghét chiến dịch Thách thức và cố gắng vô vọng khi chỉ ra rằng Pepsi xuất hiện như một kẻ địch với vị trí ngang hàng. Bill Cosby tiến hành một loạt các chương trình quảng cáo chế nhạo Pepsi như một kẻ yêu sách chậm chạp. Trong một chương trình ti vi, diễn viên hài nói: "Nếu bạn lên 2, 3 hoặc 7 tuổi, bạn muốn làm gì khi bạn lớn lên" – ông ta cầm một lon Coke – "nước ngọt số một thế giới."

Mặc dù lớn tiếng như vậy, nhưng người của Coca-Cola ngày càng lo lắng hơn. Họ khó có thể phớt lờ trước những khoản lợi nhuận ngày càng tăng của Pepsi. Sự thật là thị phần của Coke đã giảm, từ 60% ngay sau Chiến tranh Thế giới thứ hai xuống dưới 24% năm 1983. Nguyên nhân chính là do "phân khúc thị trường", sự ra đời ồ ạt của các công ty sản xuất đồ uống ăn kiêng, hương vị quýt, cola không có caffeine và các đồ uống mới khác ngập tràn thị trường nước ngọt khiến người tiêu dùng tránh mua các loại cola có đường như Coke và Pepsi. Coca-Cola đã thu được lời khi tung ra thị trường rất nhiều sản phẩm mới.

Nhưng việc kinh doanh sụt giảm của Coca-Cola không thể đổ lỗi cho sự phân khúc thị trường. Mặc dù phương pháp kiểm định sản phẩm tồn tại những hạn chế, nhưng các nhà lãnh đạo công ty đã kịp thời phát triển những các phương pháp mới, phức tạp hơn để so sánh hai sản phẩm. Roy Stout, Giám đốc Phòng nghiên cứu thị trường đã đưa ra hàng núi các biểu đồ, đồ thị, các dữ liệu để nói rằng hương vị đó là lý do hợp lý duy nhất khiến thị trường Coca-Cola chững lại. Stout mỉa mai hỏi: "Nếu chúng ta có gấp đôi số máy bán tự động, chiếm hữu các đại lý nước ngọt, có nhiều không gian hơn, đầu tư nhiều hơn vào quảng cáo, và có giá cạnh tranh thì tại sao chúng ta lại mất cổ phiếu?"

Những người khác cũng hỏi câu hỏi tương tự. Chủ tịch Coca-Cola Mỹ, Brian Dyson, người được Keough bảo trợ, lại trở thành người theo phái phúc âm về vấn đề này. Việc kiểm tra đã thuyết phục ông rằng sở thích của khách hàng đã thay đổi sau nhiều năm và ông tin khách hàng bắt đầu thích hương vị êm hơn, ngọt hơn của Pepsi hơn là hương vị của Coke. Ác mộng của ông là Pepsi có thể đuổi kịp và vượt mặt Coke khi ông còn đương nhiệm. Ông đã trả lời phỏng vấn: "Tôi sẽ không ngu ngốc ngồi đợi điều này xảy ra."

Goizueta cũng thất vọng hoàn toàn và phát biểu: "Sau khi mọi thứ được hoàn thành, chúng ta liên tục bị mất thị phần". Đầu năm 1979, trước khi đảm nhiệm nhiệm vụ cao nhất của công ty, Goizueta lãnh đạo tổ kỹ thuật tiến hành các thí nghiệm với công thức bí mật, tìm kiếm một hương vị mới sẽ đánh bật Pepsi trong các cuộc kiểm tra. Lúc đó, ông chưa có quyền để đòi thay đổi công thức, nhưng 4 năm sau, mọi thứ đã khác đi.

Goizueta chính thức cho phép Dyson đảm nhiệm một dự án nhằm làm lại công thức nước ngọt của Coca-Cola. Đến lượt mình, Dyson chỉ định trách nhiệm công việc này cho Sergio Zyman, một cựu giám đốc của Pepsi, người gốc Mêhicô, gia nhập Coca-Cola Mỹ và ngay lập tức trở thành giám đốc tiếp thị. Zyman được đánh giá cao ngay từ những nhiệm vụ đầu tiên, đã hỗ trợ việc giới thiệu Coke ăn kiêng và rất nhiệt tình với nhiệm vụ này.

Sau những thăng trầm của loại Coke mới, quốc tịch của những người tham gia giới thiệu nó đã trở thành vấn đề gây thắc mắc như thể vì họ là người ngoại quốc nên thiếu sự nhận thức bản ngữ về vị trí của Coca-Cola trong cơ cấu xã hội Mỹ. Ý kiến này dễ dàng bị gạt đi với lời

nhắc nhở rằng rất nhiều giám đốc người Mỹ ở Coca-Cola, nhất là Don Keough (lớn lên từ thành phố Sioux, Iowa), cũng đồng tình với quyết định trên. Nhưng những hiểu biết về văn hóa và các kinh nghiệm của Goizueta, Dyson và Zyman thực tế đã đóng vai trò rất quan trọng trong việc thực hiện dự án trên.

Sau hai năm rưỡi ở vị trí chủ tọa, Goizueta có thể đưa tới một loạt thành công liên tiếp trong việc định hình lại công việc kinh doanh. Có thể hiểu được là lòng tự tin trong ông đã lớn mạnh rất nhiều. Ông cho rằng mình có thể mắc sai lầm, nhưng ông nghĩ mình xứng được tin cậy khi đã thực hiện rất nhiều mạo hiểm cần thiết. Mặc dù dè dặt và nhút nhát, ông vẫn có một chút khí phách của các võ sĩ. Ông rất thích nắm bắt cơ hội.

"Khi còn là thanh niên, tôi có một ngôi nhà rất lớn với mấy gia nhân," ông từng kể với một phóng viên về đồn điền mía của gia đình ông ở Cuba. "Tôi mất tất cả khi tôi 31 tuổi, và Chúa ơi, ở đây tôi là người chịu trách nhiệm chính của một trong các công ty lớn nhất Mỹ." Sau cách mạng Cuba, sự đảo lộn về kinh doanh không khiến ông phải e sợ.

Cùng lúc đó, Goizueta nghĩ rằng nhiều người quanh ông quá nghiêm túc với bản thân và công việc kinh doanh của họ. Năm 1982, trong bản báo cáo hàng năm, Goizueta nhận xét rằng Coca-Cola đang cung cấp cho người tiêu dùng "panem et circenses" – bánh mì và giải trí – thông qua các dịch vụ đồ ăn nhẹ và giải trí.

Về phần Dyson, ông hòa hợp ngay với phong cách quản lý hung hăng mới của công ty. Là người yêu thể thao, từng tham gia cuộc thi thể thao ba môn phối hợp, Dyson thích thi đấu, cả về trí tuệ lẫn cơ bắp và đã dẫn đầu trong việc hoàn thành rất nhiều thay đổi trong kinh doanh. Theo yêu cầu của Keough, Dyson sẽ rời Nam Mỹ đi Atlanta năm 1978 để thúc giục các đại lý đóng chai ký các hợp đồng sửa đổi. Ông thực hiện việc này gan lì đến mức trở nên nổi tiếng trong công ty vì tính cậy quyền. Phương pháp tiếp cận Pepsi ngày càng trở nên tàn bạo. "Chúng tôi tin vào hai mắt hơn một mắt và hai răng hơn một răng", ông đã từng thề trong giận giữ và lúng túng, "và nếu đối thủ của chúng ta đập vào mặt ta thì chúng ta sẽ quay lại và hạ đo ván họ."

Là con cháu của những người Anh nhập cư, Dyson lớn lên trong một đồn điền trang rộng 4.400 mẫu ở vùng đồng quê xa xôi của Ác-hen-ti-na. Mặc dù bề ngoài của ông ít nhiều mang hình mẫu của vị đại trượng phu nhưng hành vi của ông dường như dập khuôn hoàn toàn Luis Firpo, võ sĩ đấm bốc nổi tiếng với biệt danh "Con bò điên của cánh đồng hoang". Tâm trạng của Dyson luôn thay đổi thất thường, hay cáu kỉnh, không ngồi yên một chỗ. Ông tin vào việc hành động khi người khác vẫn đang lo lắng về hậu quả, thái độ gấp gáp được ông tiếp thu bằng khẩu hiệu: "Sẵn sàng bắn! Nhắm."

Cả Zyman cũng mang đến Coca-Cola một lai lịch kỳ lạ – không có nhiều thông tin về sự trưởng thành của ông ở Mêhicô và cả những năm ông làm việc cho Pepsi. Bảnh bao, ăn diện, nói được nhiều thứ tiếng (và cả quả quyết đến mức ông được gọi biệt hiệu là "aya–cola"), Zyman là một trong số giám đốc được mời về từ Pepsi vào cuối những năm 1970 khi ban giám đốc đang gặp rắc rối tìm cách chống lại Thách thức Pepsi. Không giống như một số đồng sự cũ ở Atlanta, Zyman nhìn thẳng vào sự thật rằng Pepsi sẽ đánh bại Coca-Cola trong các thử nghiệm ngẫu nhiên về hương vị, và ông không hề băn khoăn khi ủng hộ việc Coca-Cola thay đổi hương vị để giải quyết vấn đề này.

Khi được phân công giám sát việc thay đổi lại hương vị, Zyman đặt tên cho kế hoạch đó là "Dự án Kansas" như thể đang nhạo báng những truyền thống cũ của Coca-Cola. Tên dự án trên nhắc đến William Allen White, biên tập viên tờ Kansas, người đã từng gửi thư đến công ty năm 1930 và luôn ca ngợi Coca-Cola đã "chế ngự tất cả các tinh hoa mà Mỹ có, một sản phẩm tốt được sản xuất trung thực, được phân bố trên toàn thế giới, được tận tình cải tiến theo thời gian". Khi Zyman quyết định thay đổi công thức bí mật, ông viện dẫn rất thiếu tôn trọng những lời buồn tẻ trong khu trung tâm của nước Mỹ – đại diện cho những hiệu quả lâu dài của Coca-Cola.

Goizueta và đội của ông đã bất cẩn khi bắt tay vào thực hiện dự án Kansas. Trước hết, muốn thay thế loại Coke cũ, họ phải tìm ra được một loại thay thế tốt hơn, và việc tìm kiếm trở nên khó khăn hơn mong đợi. Các nhà hoá học đã làm đi làm lại công thức cũ trong 4 năm, chế ra các loại hương vị cola khác nhau, nhưng không thể đánh bại được Pepsi. Roy Stout,

Giám đốc Nghiên cứu thị trường, đều đặn nhận các mẫu xi-rô thử nghiệm ngẫu nhiên mà ông có trách nhiệm phải đưa cho các khách hàng để thử. Nhưng kết quả rất hạn chế.

Pepsi kết thúc chiến dịch Thách thức Pepsi vào mùa thu năm 1983, ngay khi dự án Kansas bắt đầu. Vì tất cả những thành công hiển nhiên của nó, chiến dịch đã gây ra các cảm xúc khác nhau tại trụ sở Pepsi-Co ở New York. Roger Enrico, Chủ tịch mới của Pepsi, nghĩ rằng chiến dịch Thách thức đã lỗi thời và muốn quay trở lại với thành công đáng tin cậy của các thế hệ Pepsi. Rất nhiều đại lý đóng chai của Pepsi không thích chiến dịch vì nó thúc đẩy một cuộc chiến về giá cả và ganh đua nhau về quảng cáo trên thị trường địa phương. Don Kendall, Chủ tịch của Pepsi-Co, không bao giờ nhiệt tình với chiến dịch này, và sau 8 năm, chiến dịch đã kết thúc.

Nhưng cuộc tìm kiếm công thức mới cho Coca-Cola vẫn tiếp tục. Cho đến nay, câu hỏi về hương vị đã trở thành câu chuyện nổi tiếng trong công ty, một lý do hợp lý để giải thích cách làm ăn không rõ ràng của Coca-Cola. Những người tán thành việc thay đổi công thức mở rộng gồm rất nhiều nhà đại lý đóng chai lâu năm, những gia đình bán sản phẩm này được gần một thế kỷ.

Trong khi các kỹ thuật viên làm việc trong phòng thí nghiệm thì các nhà nghiên cứu thị trường phải đương đầu với một vấn đề: sẽ làm gì với công thức mới được cải thiện. Không giống như Coke ăn kiêng gây ấn tượng với hầu hết những ai cho đó là ý kiến hay. "Coke mới" mang một vẻ khác. Nếu Coca-Cola là một sản phẩm lý tưởng, vì công ty đã tuyên bố trong nhiều năm nay, thì kiểu mới được cải tiến lại mâu thuẫn về thuật ngữ. Liệu công ty có thể đơn giản thay đổi công thức mà không cần phô trương? Nếu người tiêu dùng chú ý đến sự khác nhau thì sao? Và ngược lại, nếu họ không chú ý thì sao? Việc bán cùng lúc hai sản phẩm, Coke và Coke mới sẽ thế nào? Điều gì sẽ xảy ra với nhãn hiệu Coca-Cola?

Để tăng thêm lòng tin cậy, lãnh đạo dự án Kansas cố gắng dự đoán tất cả những rắc rối có thể xảy ra. Qua hàng trăm cuộc phỏng vấn và thử nghiệm ngẫu nhiên, họ cố đánh giá các phản ứng của dư luận đối với sự thay đổi hương vị của Coca-Cola. Trái với dự định, họ đã thấy trước rằng nhiều người uống Coca-Cola lâu năm sẽ miễn cưỡng tính đến bất cứ thay

đổi nào, thậm chí là tốt hơn. Nhưng họ không có biện pháp hiệu quả nào để đánh giá sự miễn cưỡng đó. Họ không thể hỏi người tiêu dùng quá nhiều mà không tiết lộ nhiệm vụ của họ – yếu tố bí mật phải được ưu tiên hàng đầu.

Cuối năm 1983, Dun's Business Month coi Coca-Cola là 1 trong 5 công ty được điều hành tốt nhất nước Mỹ. Doanh thu của hãng Columbia từ bộ phim ăn khách The Big Chill và Ghostbuster tăng 30% một năm. Goizueta bán một số chi nhánh kém lợi nhuận hơn của công ty, bao gồm Aqua-Chem, mặt hàng cà phê nhãn hiệu riêng và rượu. Và theo tính toán của ông, lần đầu tiên lợi nhuận cả năm của hãng có thể vượt hơn 1 tỷ đô-la.

Theo Goizueta và những người khác, bước đột phá trong dự án Kansas xuất phát từ Coke ăn kiêng. Các nhà hoá học của công ty cố gắng thay đổi hoàn toàn công thức sản xuất đồ uống ăn kiêng truyền thống. Họ dùng đường dưới dạng xi-rô ngũ cốc có hàm lượng fructoza cao thay cho chất làm ngọt nhân tạo trong Coke ăn kiêng. Sau một năm thử nghiệm ngẫu nhiên, họ tin là đã hoàn thiện công thức Coca-Cola mới để có thể đánh bại Pepsi trong các cuộc kiểm tra hương vị. Giống như Coke ăn kiêng, thay đổi đáng chú ý nhất trong công thức mới là vị êm hơn, do giảm Merchandise No.4, axit phosphoric. Bằng cách thêm axit citric ít cay hơn, các nhà hóa học cũng thêm vào công thức mới một chút hương chanh.

Cũng có một số thay đổi khác, bao gồm việc điều chỉnh lượng caramel, caffeine và vani; bỏ Merchandise No.5, dấu tích của coca và kola. Merchandise 7X, hợp chất dầu hương vị bí mật cũng được thay đổi. Ngoài độ êm ra, điều khác biệt dễ thấy nhất trong công thức mới là độ ngọt hơn do thêm vào 10 calo HFCS trên mỗi 12 ounce dung dịch.

Với công thức mới trong tay, Stout và Zyman sắp xếp để tiến hành các thử nghiệm ngẫu nhiên hương vị – với khoảng 190 nghìn cuộc thử nghiệm ngẫu nhiên với chi phí khoảng 4 triệu đô-la, thu về phản ứng của mọi lứa tuổi và mọi miền trên đất nước. Kết quả rất ấn tượng và có sức thuyết phục. Sau khi thua Pepsi trong việc trở thành hương vị của mọi gia đình trong nhiều năm, với lợi nhuận từ 10 đến 15 điểm thì nay loại Coke mới đánh bại Pepsi từ 6 đến 8 điểm. Loại Coke mới cũng đánh bại loại Coke thông thường.

Khi nhìn thấy số liệu trên, Dyson cảm thấy cần phải củng cố lại Coca-Cola càng sớm càng tốt. Nhưng Goizueta và Keough lại lưỡng lự. Trước hết, họ phải ra hàng loạt các quyết định sơ bộ, trả lời hàng loạt câu hỏi không thể giải quyết được bằng thử nghiệm ngẫu nhiên. Họ bắt đầu bằng việc đồng ý rằng phải thông báo rộng rãi bất cứ thay đổi nào trong công thức. Ngoài việc tạo lòng tin của dư luận, công ty còn phải đặt ra các điều khoản bắt buộc với các đại lý đóng chai và những yêu cầu này phải công khai. Theo đó, sẽ có loại Coke "mới" và loại Coke "cũ" vì thế sẽ tạo ra tranh cãi việc có nên tiếp tục bán cả hai trên thị trường không.

Thoáng nhìn, ý kiến cho rằng bán cả hai loại Coca-Cola đều logic. Người tiêu dùng với hương vị mới sẽ có một sản phẩm mới thích ứng với khẩu vị trong khi đó, những người trung thành với sản phẩm cũ tiếp tục uống loại nước ngọt phổ biến nhất nước. Nhưng suy nghĩ kỹ hơn, việc đưa ra hai loại Coke đe dọa làm thất bại mục đích của việc áp dụng đó: Vì phải chia thị phần cho loại cola có đường nên Coca-Cola chắc chắn sẽ đẩy Pepsi lên vị trí đứng đầu cùng với các quyền lợi kèm theo. Đáng quan tâm hơn là Goizueta và Keough cho rằng loại Coke mới sẽ nhanh chóng bán chạy hơn loại cũ, dẫn đến việc một sản phẩm được gọi là Coke 2 vượt trội so với loại cũ. Họ kết luận là phải ngừng sản xuất loại sản phẩm cũ và loại chúng khỏi các quầy hàng.

Những tháng cuối năm 1984, các điều tra cho thấy vị trí hàng đầu của Coke trên thị trường cola có đường bị thu hẹp, chỉ cách Pepsi khoảng 3 điểm – khoảng cách gần nhất từ trước đến nay. Những con số này cùng với kết quả của các cuộc thử nghiệm ngẫu nhiên hương vị cuối cùng đã thuyết phục được Goizueta và Keough đồng ý. Cuối tháng 12, họ gặp Dyson và Ike Herbert - Giám đốc liên doanh tiếp thị và quyết định củng cố lại.

Herbert và Zyman mạo hiểm đến New York dự một cuộc họp kín với các nhà quản lý đứng đầu của McCann-Erickson, hãng quảng cáo của công ty. Họ thổ lộ các quyết định và chỉ định John Bergin, Chủ tịch của McCann, bắt đầu chiến dịch khai trương loại Coke mới. Herbert nói, chỉ tiêu đề ra là tháng 4, nếu bất cứ một từ nào bị tiết lộ sớm thì hãng quảng cáo sẽ bị sa thải ngay. Trở về công ty, Dyson mở rộng số thành viên vào dự án Kansas, gồm cả các giám

đốc tiếp thị và quan hệ công chúng hàng đầu của công ty, những người được giao các nhiệm vụ lớn lao (và hoàn toàn bí mật) để sắp xếp lần ra mắt đầu tiên của loại Coke mới.

Một điều nữa cần cân nhắc là sẽ nói gì với ngài Woodruff. Goizueta luôn đảm bảo rằng ông sẽ bay về Ichauway, giải thích quyết định này cho Woodruff và nhận sự chấp thuận của ông đối với công thức mới. Goizueta kể lại, thực tế ông luôn tóm tắt lại cho Woodruff về tình hình thị phần Coca-Cola bị suy yếu đi và sự yếu kém so với Pepsi trong các cuộc thử nghiệm ngẫu nhiên.

Cuộc hội thoại của Goizueta với Woodruff về các kế hoạch của công ty không hẳn rõ ràng như ông muốn. Tất nhiên là Goizueta không thẳng thừng nói rằng công thức quan trọng bí mật đó đã bị bỏ đi để ủng hộ loại mới có hương vị giống Pepsi hơn. Ngoài ra, sự đồng ý của Woodruff cũng không phải là cần thiết. Mùa xuân 1984, sự thay đổi bộ luật của địa phương hạn chế tuổi của các giám đốc đã tác động đến Woodruff và việc ông rút khỏi ban giám đốc đã kết thúc sự can thiệp chính thức của ông với công ty sau 61 năm.

Trong buổi chia tay, Woodruff được coi là giám đốc danh dự và được trao mức lương "cố vấn" là 20 nghìn đô-la một năm. Ông nhận khoản lương này để bổ sung vào thu nhập cá nhân từ số tài sản trị giá 250 triệu đô-la cổ phiếu của Coca-Cola. Vào ngày sinh nhật thứ 95 của ông, ngày 6/12/1984, sức khoẻ của ông suy sụp rõ rệt và thần chết đang đến rất gần.

Đến tháng 2/1985, Woodruff mất cảm giác ngon miệng và không ăn được nữa. Thỉnh thoảng ông bị lẫn, nghĩ rằng vợ ông, bà Nell, vẫn còn sống. Y tá của ông, bà Edith Honeycutt, người đã từng chăm sóc bố ông gần nửa thế kỷ trước, ngồi bên giường ông và cùng ông nhớ lại những ngày đã qua. Bà đọc cho ông nghe bài thơ ông yêu thích "Nếu" và đoạn thánh ca thứ 23. Bà cũng bảo người cháu trai có giọng nam trung khoẻ thu lại các đoạn thánh ca mà Woodruff thích. Ông đòi nghe chúng nhiều lần. Woodruff vào Bệnh viện Đại học Emory ngày 25/12/1985 và mất 10 ngày sau đó, ngày 7/3, vẫn nắm chặt tay bà Edith Honeycutt, nghe bài thánh ca "Đến gần hơn với anh".

Để tỏ lòng kính trọng Woodruff, Goizueta đóng cửa toàn bộ văn phòng công ty trên toàn thế giới vào ngày hôm sau, ngày thứ hai 11/3/1985.

Trong buổi lễ ở Atlanta, ở Ichauway và ở bất cứ đâu, trong hàng loạt các lời tán dương sau đó, có một lời phát biểu đặc biệt nổi bật. Ca ngợi trình độ của Woodruff, Tiến sĩ James Laney, Chủ tịch Emory, gợi nhắc những người dự lễ truy điệu rằng quyết định sớm nhất của Woodruff ở Coca-Cola là đến thăm Will Bradley ở Columbus và đề nghị không can thiệp vào công thức truyền thống. Điều làm cho bài phát biểu này hấp dẫn là Laney mới tham gia vào ban giám đốc và rõ ràng không biết rằng công thức mới đã đang sử dụng rồi. Và Goizueta phải thông báo cho các thành viên ban giám đốc về dự án Kansas.

Vào lúc Woodruff qua đời, Goizueta vẫn còn lựa chọn giữa những ý kiến cản trở hay thay đổi ý kiến của mình về loại Coke mới. Ngày 1/4/1985, ông và Keough lắng nghe Dyson và Zyman trình bày phác thảo tình trạng của dự án mạo hiểm đó hàng tiếng đồng hồ và lặp lại cuộc tranh luận của họ về tiến trình thực hiện. Nhớ lại, Keough tin rằng khuyết điểm chính của họ trong bài thuyết trình là họ không tiến hành được các cuộc thử nghiệm ngẫu nhiên dự trù phản ứng của dư luận đối với sự biến mất của loại Coke cũ. Coke mới có thể là loại cola có hương vị ngon nhất thế giới, nhưng người tiêu dùng Mỹ sẽ nghĩ gì về việc mất một người bạn quen thuộc?

Mặc dù vậy, đối với Goizueta, việc hỏi người khác các câu hỏi giả thuyết không có hiệu quả nhiều. Ông giải thích: "Tôi không nghĩ là các anh có thể thử nghiệm ngẫu nhiên thị trường và đo được cảm xúc. Việc hỏi một bà nội trợ xem bà ta thích một sản phẩm không thể đụng đến hay nhìn thấy được chỉ là cố gắng để đo cảm xúc". Một thực tế không thể tránh được, theo quan điểm của ông, là 20 năm đóng góp trong thị phần Coca-Cola và nhiệm vụ cần thiết là phải làm gì đó về nó. Goizueta đã tự thử công thức mới và thích hương vị của nó (ông vẫn uống loại Coke mới hàng năm sau, ca tụng nó là "cola đường ngon nhất trên thị trường"), và cách đánh giá của ông dựa trên kết quả các cuộc thử nghiệm ngẫu nhiên. Sau khi nghĩ về quyết định đó suốt đêm, ông đã chính thức cho phép loại Coke mới được tiếp tục lưu hành.

Việc lập kế hoạch giới thiệu về loại Coke mới, vốn đã rất sôi động ngày càng trở nên rối loạn. Hàng chục, thậm chí hàng trăm người – các thành viên ban giám đốc và các đại lý đóng chai, các nhà viết quảng cáo và những người thợ xếp chữ, nhân viên ở hầu hết các phân ngành của công ty – đều tham gia vào dự án và thề phải giữ bí mật, nếu không tin tức sẽ sớm lan ra ngoài. Một lựa chọn nhỏ nhưng quan trọng cần được tiến hành đầu tiên là gọi chính xác tên sản phẩm. Ike Herbert có cùng chung ý kiến với Goizueta và Keough đơn giản là giữ lại tên Coca-Cola và tránh sử dụng từ “mới”. Nhưng Dyson, Zyman, và một số đại lý đóng chai tin rằng sự thay đổi về hương vị sẽ phải được nhấn mạnh để thu hút được sự chú ý của dư luận và vị trí của chúng sẽ làm nên ngày đó. Vì thế nên ghi trên nhãn cái tên “Coke mới”.

Tiếp đó, đội thực hiện dự án Kansas phải đưa ra được lời giải thích cho việc thay đổi công thức. Sau nhiều năm khinh thường Thách thức Pepsi, không ai ở Coca-Cola có ý định thừa nhận hương vị mới của họ tương tự như của Pepsi. Thậm chí, khi dự án Coke mới sắp hoàn thành, công ty còn đặt các chương trình quảng cáo trên tivi với Bill Cosby ca tụng Coca-Cola ít ngọt hơn Pepsi, có nhiều vị cola thực hơn – chiến dịch này không mang lại kết quả gì trong đêm giới thiệu đồ uống ngọt hơn.

Goizueta và Keough dự định giới thiệu loại Coke mới tại một cuộc họp báo công phu tại New York vào thứ ba, ngày 23/4/1985. Khi viết lời khai mạc, Goizueta định nói công thức mới đã đánh bại Pepsi trong các cuộc thử nghiệm ngẫu nhiên hương vị, một tuyên bố thẳng thừng về tính ưu việt mà ông nghĩ sẽ chấm dứt nhu cầu bàn luận thêm về lý do thay đổi. Nhưng Herbert và những người khác vẫn đề phòng. Nếu có ai hỏi loại Coke cũ như thế nào trong các thử nghiệm ngẫu nhiên hương vị với Pepsi, Goizueta sẽ phải thú nhận. Goizueta “nhượng bộ” và đồng ý không nhắc đến Pepsi hoặc Thách thức Pepsi hoặc các đặc tính khác có liên quan của hai loại cola – một quyết định mà sau này ông cho là sai lầm.

Giấy mời đến cuộc họp báo được gửi đến các cơ quan báo chí vào chiều thứ sáu ngày 19/4/1985, bốn ngày trước cuộc họp báo. Có thể chuẩn bị công bố một hành động mà họ không thể giải thích được hoặc không thể đưa ra những lý do có sẵn, các nhà lãnh đạo Coca-

Cola lẽ ra phải biết họ đã đặt mình vào sự phản công của Pepsi. Tuy nhiên, họ không thể dự trù nó sẽ nhanh và mãnh liệt đến mức nào.

Trở về nhà ở New York vào tối thứ sáu trước buổi họp báo của Coca-Cola, Joe McCann rối trí đến mức gần như lái xe chệch ra khỏi đường cao tốc. Giống như bất cứ người nào làm việc cho Pepsi, McCann, giám đốc giao tế liên hiệp, đã nghe tin đồn rằng Coke sắp công bố công thức mới. Giống như những người khác, ông sợ đối thủ của Pepsi có thể sẽ làm nên điều phi thường.

Bỗng nhiên, ông nhận ra mình "đang nhìn nhận vấn đề sai lầm". Ông cho rằng Coca-Cola không phải giới thiệu sản phẩm mới mà rút một sản phẩm đang tồn tại khỏi thị trường và thừa nhận thất bại. Ngay khi về đến nhà, ông gọi điện cho Roger Enrico, Chủ tịch của Pepsi. Ông hào hứng nói: "Họ đang thừa nhận thất bại. Sản phẩm nổi tiếng nhất trên thế giới sẽ bị hạ khỏi giá. Họ sẽ rời bỏ chiến trường. Roger, chúng ta đã chiến thắng trong cuộc chiến Cola." McCann khuyên rằng tất cả những gì Pepsi nên làm là tuyên bố chiến thắng.

Enrico suy nghĩ kỹ và đồng ý. Sáng thứ hai, một ngày trước buổi họp báo, ông viết một lá thư ngỏ gửi đến toàn bộ nhân viên và xưởng đóng chai của Pepsi khẳng định sau gần một thế kỷ cạnh tranh, Coca-Cola đã bỏ cuộc. Tuyên bố loại Coke mới đã được đổi công thức để "có vị giống như Pepsi", Enrico vui mừng nói "thành công thì ngọt ngào" và công bố toàn công ty sẽ ăn mừng bằng cách nghỉ ngày thứ sáu tới. Sau đó, ông sắp xếp để bức thư này trở thành một bài quảng cáo toàn trang của ngày hôm sau trên các tờ báo chính trong nước, bao gồm cả tờ Alanta Journal-Constitution.

Đòn đánh trước của Pepsi làm Coca-Cola bàng hoàng. Trong khi Goizueta và Keough tổng duyệt lần cuối lễ ra mắt chung của họ, các nhà lãnh đạo Pepsi đang gọi điện thoại gọi các phóng viên kinh doanh đến để nhấn mạnh ý kiến rằng loại Coke mới được sản xuất để giống với Pepsi. Đưa ra các số liệu biểu thị sự gia tăng thị phần của Pepsi, họ đưa ra các câu hỏi không hề thiện chí nhằm đặt các nhà lãnh đạo Coca-Cola vào thế phòng thủ. Trên một loạt các chương trình đài, báo chí và các cuộc phỏng vấn trên tivi, Enrico tiếp tục tuyên bố rằng Coca-Cola đã đầu hàng.

Khoảng 11 giờ thứ ba, khi Goizueta và Keough mở màn tại nhà hát Vivian Beaumont tại trung tâm Lincoln của New York thì trong số khán giả chủ yếu là 200 phóng viên và sẵn sàng thách thức mọi xác nhận trong bài thuyết trình. Thông thường, các nhà báo rất tôn trọng Goizueta và Keough, nhưng đám đông này có vẻ giống như các tập đoàn phóng viên ở Washington chờ để tách ly vị chủ tịch bị thương.

Đèn tắt dần, bài hát với ngữ điệu hùng hồn vang lên từ phía khán giả – "Chúng ta là, chúng ta sẽ mãi là Coca-Cola, toàn bộ lịch sử Mỹ!" – và một màn hình khổng lồ trên sân khấu lung linh hình ảnh của các chàng cao bồi, các vận động viên điền kinh, tượng nữ thần tự do, dãy Grand Canyon, hình ảnh các gia đình, trẻ em, Eisenhower và Kennedy, những cánh đồng lúa mì, tất cả được chiếu rải rác với các hình ảnh quảng cáo của Coca-Cola. Sau đó, Goizueta đi về phía bục sân khấu và rõ ràng không hề sợ hãi khi tuyên bố Coca-Cola có hương vị mới. Ông nói: "Hương vị tốt nhất nay được làm cho tốt hơn." Ông miêu tả quá trình tìm ra công thức mới trong khi điều tra về loại Coke ăn kiêng và giải thích rằng người tiêu dùng thích loại Coke mới hơn là loại cũ trong các thử nghiệm ngẫu nhiên về hương vị, và nói ban giám đốc đã quyết định "đem đến cho thế giới một loại Coke mới." Tiếp đó, đến lượt Keough phát biểu. Ông kể chi tiết các thành công của công ty trong việc khai trương loại Coke ăn kiêng, Sprite và Coke hương dâu. Ông nói: "Loại tốt nhất sẽ không bao giờ ngừng nghỉ". Không một ai trong số họ nói một điều gì về Pepsi.

Sau khi xem trước các cảnh quảng cáo loại Coke mới đã được dựng thành phim, khán phòng đầy ắp câu hỏi và cuộc tấn công lại bắt đầu. Một phóng viên hỏi: "Ông có chắc chắn 100% là loại này sẽ gây chấn động lớn không? " Thắc mắc tiếp theo, đơn giản và trực tiếp là đề cập đến sự thất bại của toàn bộ chiến lược. Một phóng viên hỏi điểm khác nhau giữa loại Coke cũ và loại Coke mới là gì?

Goizueta trả lời: "Khi bạn miêu tả hương vị, tốt nhất là hãy để cho các nhà thơ và các nhà viết quảng cáo hoặc các phóng viên báo chí. Tại sao bạn không thử và tự mình phán xét?"

Kế hoạch đã được chuẩn bị cẩn thận từ trước để Goizueta và Keough tránh việc mô tả loại Coke mới. Họ tính toán giới báo chí sẽ báo cáo mức tăng thị phần của Pepsi trong vài năm

gần đây và suy đoán rằng loại Coke mới là phản ứng lại. Nhưng không có lý do gì để hai nhà lãnh đạo hàng đầu của công ty khẳng định lại viễn cảnh đó hoặc để họ bàn luận xem loại Coke mới có vị giống như Pepsi hơn hay không. Tuy nhiên, không hay cho Goizueta là không lâu sau kế hoạch sáng tỏ. Khi một phóng viên cứ hỏi về vị của loại Coke mới, ông ấp úng trả lời: “Tôi chỉ có thể nói rằng nó sẽ êm hơn, uh, uh, nhưng đậm đà hơn – nó có hương vị hài hòa hơn.”

Vị chủ tịch và CEO của Coca-Cola, một kỹ sư được đào tạo bài bản, lại bối rối khi miêu tả hương vị mới của sản phẩm của mình. Một số nhà báo đã thoải mái cười khúc khích. Tiếp đó, như thể đã được mớm trước bởi Enrico, các nhà báo hỏi liệu loại Coke mới có phải là một phản ứng so với Thách thức Pepsi không. Goizueta nói: “Ồ! Chúa ơi, không. Thách thức Pepsi ư? Cái đó có từ bao giờ vậy?”

Sự bao vây kéo dài một giờ đồng hồ và kết thúc khi Goizueta và Keough có vẻ giống như các chính trị gia thật thà che giấu hơn là các doanh nhân. Hơn là thừa nhận sự suy giảm thị phần của Coca-Cola, Keough và Goizueta đã tham gia vào một “cuộc đua ngựa” trong vòng 20 năm nay và chạy tương đối ngang sức nhau. Goizueta cho rằng các quảng cáo mới ngợi ca Coke ít ngọt hơn Pepsi và dường như “đánh lạc hướng rất tốt,” và được chủ tâm để bảo giữ bí mật về loại Coke mới. Khi được hỏi loại Coke mới có ngọt hơn không, Goizueta nhún vai né tránh câu hỏi đó.

Trong sự ồn ào náo nhiệt, một điều quan trọng nữa suýt không được chú ý đến là số phận của những người uống

Coca-Cola trung thành thích công thức cũ hơn. Các thử nghiệm ngẫu nhiên về hương vị của công ty đã chứng minh rằng người tiêu dùng thích loại Coke mới hơn loại cũ 10 điểm, 55% so với 45%. Thậm chí, đáng kể hơn các thử nghiệm ngẫu nhiên bổ sung mà trong đó người tiêu dùng được xem nhãn hiệu cũng cho thấy loại Coke mới được ưa thích hơn, 61% so với 39%. Do đó, Goizueta và Keough có lý do để nghĩ công thức mới sẽ hấp dẫn khách hàng hơn.

Một phóng viên hỏi: “Thế còn 39% khách hàng thích hương vị Coca-Cola cũ thì sao?” Đưa ra câu trả lời có lẽ là lạc lõng nhất trong ngày. Keough tự mãn nói: “À! 39% số đó bỏ phiếu cho McGovern.” Khi đó, Keough và một số người khác có quyền lực trong công ty cho rằng nên tái sản xuất loại Coke cũ sau đó một năm, có thể trong lễ kỷ niệm 100 năm của công ty vào năm 1986, nếu có đủ khách hàng vẫn ủng hộ nó. Nhưng thay vì nói đơn giản như thế, Keough nhấn mạnh thêm rằng công ty có dự định loại bỏ Coke cũ mãi mãi – và bất kỳ ai phản đối cũng đều là người ủng hộ George McGovern bất hạnh.

Vui hơn cho Enrico và các đồng nghiệp, câu chuyện ban đầu từ buổi họp báo tập trung vào sự đầu hàng hiển nhiên của Coca-Cola đối với Pepsi. Tối hôm đó, trên tivi David Letterman nói đùa: “Coke đã quyết định làm công thức của họ ngọt hơn – họ sẽ ganh đua với Pepsi.”

Khắp cả nước Mỹ, đặc biệt là ở miền Nam, người ta đáp lại việc thay đổi công thức như thể Coca-Cola đã phạm tội phản quốc. Làn sóng hâm mộ loại Coke cũ từ chối mọi lý do thay đổi. Hàng trăm, hàng nghìn cuộc điện thoại giận dữ bắt đầu gọi tới 800 số điện thoại của công ty ở Atlanta. Đáng chú ý là rất nhiều cuộc điện thoại không phải của người thích uống Coca-Cola. Đơn giản họ là các công dân Mỹ cảm thấy buồn và mất mát sâu sắc.

Trên các phương tiện truyền thông, các nhà viết quảng cáo và các nhà vẽ tranh biếm họa không coi các nhà điều hành Coca-Cola như các doanh nhân cố gắng phát triển một sản phẩm phổ biến mà như những người bán hàng rong muốn làm mất đi kho báu của cả dân tộc. Michael Kernan viết trên tờ Washington Post: “Tuần tới có thể họ sẽ lừa Teddy Roosevelt ra khỏi đỉnh Rushmore”. Một tờ báo New York khác thông báo: “Loại nước uống mới sẽ êm hơn, ngọt hơn và là một mối đe dọa đến cách sống.”

Phản ứng này gần giống với sự lan rộng của phong trào chống Coca-Cola năm 1950 của chính phủ Pháp. Bài báo được cất giữ cẩn thận trong các tài liệu cũ của Woodruff là một bài báo viết năm 1980 của Bob Greene, người phụ trách chuyên mục cung cấp tin bài. Ông thổ lộ tình cảm: “Tôi yêu Coca-Cola. Đó là sản phẩm tuyệt vời nhất được sản xuất tại Mỹ và là đại sứ cao quý của Mỹ với thế giới…”. Giống như người giữ ngọn lửa thiêng, Greene dẫn đầu

cuộc tấn công vào Coke mới, coi đó là một thất bại và cho rằng Goizueta và Keough là những nhà sản xuất nước ngọt xuẩn ngốc.

Làn sóng phản kháng dâng khắp mọi nơi. Một nhà viết nhạc ở Nashville, chơi chữ trong slogan của công ty viết nhanh một bài hát ngắn có tên "Chỉ có thể đã là Coke" và bài hát này trở nên quen thuộc trên sóng phát thanh. Ở khắp các thành phố, những người uống Coca-Cola ngoan cố bắt đầu dự trữ các nguồn nước ngọt cũ. Phòng chứa thư của công ty tràn ngập hàng đống thư gửi từ những người tiêu dùng giận dữ. Một người viết: "Thay đổi Coke giống như Chúa làm cho cỏ thành màu tía hay đặt các ngón chân hoặc răng lên đầu gối."

Tận dụng hết sức sự xáo trộn của đối thủ, các nhà lãnh đạo Pepsi dựng một chương trình quảng cáo truyền hình nổi bật mô tả một người trung thành với Coca-Cola đang điên cuồng, một bé gái buồn buồn nhìn lon Coke và hỏi: "Liệu có ai có thể giải thích tại sao họ lại làm như thế không? Họ nói Coke của họ là đồ uống thật sự. Và rồi họ thay đổi." Sau khi cầm một lon Coke lên và làm một ngụm nhanh và thỏa mãn, cô tươi tỉnh trở lại và nói "Giờ thì tôi biết rồi."

Nhiều năm sau, tự cho phép mình được mơ tưởng, Goizueta nhận ra rằng có thể sẽ tốt hơn nếu thử giới thiệu loại Coke mới trong các lon và lọ dành riêng, chứ không phải tại các đại lý nước ngọt. Bởi vì theo ông nhiều người nếm công thức mới ở các quán ăn nhanh, rạp hát hoặc các sân chơi bóng chày – những nơi mà vị của nó luôn thay đổi. Ông giải thích: "Nếu bạn đi đến đại lý nước ngọt và gọi một lon Coke, thường thì họ cho thêm rất nhiều đá, hoặc sự carbonate hoá không đủ tiêu chuẩn, nhưng vì đã gọi rồi cho nên bạn sẽ uống và không nghĩ về nó. Sau đó, chúng tôi thay đổi công thức, và bạn đi đến đại lý nước ngọt đó và bỗng nhiên bạn trở thành người nếm rượu" – bạn đưa ra những lợi nhận xét khó tính có sẵn. Chỉ khi người tiêu dùng so sánh loại Coke mới trong lon hoặc chai với loại Coke cũ từ các đại lý thì Goizueta mới nhận ra: "Họ sẽ nói, 'Lạy Chúa, Loại Coke mới này ngon hơn nhiều'."

Tuy nhiên, thực tế là nhiều người không muốn thích loại Coke mới. Họ không thể cho nó một cơ hội công bằng bởi họ tức giận vì sự tồn tại của nó. Một số người còn vứt các lon và chai xuống đường và chất thành đống. Trong tháng 5/1985, công ty đã tổ chức các bữa tiệc

giới thiệu loại Coke mới cho 45 thành phố và bỏ đi hàng triệu lon Coke và hầu hết phần thưởng họ nhận được là luồng dư luận tiêu cực ngày càng nhiều tập trung vào những người tiêu dùng yêu cầu sự quay trở lại của loại Coke cũ.

Các nhà lãnh đạo công ty nhận ra rằng họ đang lâm vào khủng hoảng. Giống như Lyndon Johnson nhận ra rằng chiến tranh Việt Nam là một thất bại khi Walter Cronkite phê phán những nỗ lực của Mỹ, các nhà lãnh đạo Coca-Cola biết rằng họ cũng có liên quan khi Paul Harvey, phát thanh viên chương trình radio tổng hợp, tuyên bố sự thất bại của loại Coke mới và hối thúc công ty xin lỗi và quay trở lại sản phẩm cũ. Họ bắt đầu cân nhắc đến ý kiến này.

Lễ hiển linh của Don Keough, với đủ trò kỳ quặc, diễn ra ở ngoại quốc. Trong một đêm ở Monica tham dự hội nghị với các xưởng đóng chai Coca-Cola, ông và Goizueta đưa vợ đến một quán ăn Ý nhỏ bé trông ra biển Địa Trung Hải. Trong bữa ăn tối, chủ nhà, muốn tạo một cử chỉ thân thiện, mang ra một giỏ có nắp nhung và tặng họ một chai Coke 6½ ao xơ. Tự hào cầm lấy chai Coke, Keough lại một lần nữa bất ngờ trước sự tôn kính đối với sản phẩm cũ và lòng tự hào của nó trên thế giới. Lần đầu tiên, ông bắt đầu lo về thiệt hại hiện tại của công ty nếu quay lưng lại ý muốn của khách hàng.

Không lâu sau đó, Goizueta nhớ lại, ông và Keough đang nói chuyện gẫu trên tầng 25 của tháp Coca-Cola ở Atlanta, "và tôi không biết nó xảy ra như thế nào – cũng có thể là ông ta nói trước, hoặc cũng có thể là tôi nói trước – nhưng một trong hai chúng tôi đã nói, 'Tại sao chúng ta lại chịu những điều khó chịu này.' Thật sự đó là đoạn cuối của câu chuyện. Tôi không biết là ai đã nói điều này: Hãy trở lại kiểu cũ và gọi nó là Coca-Cola cổ điển."

Goizueta thầm cười trước những hồi tưởng của mình, nhưng ông không bất ngờ trước cuộc nổi loạn của người tiêu dùng lúc đó. Các chương trình quảng cáo loại Coke mới trên truyền hình đem lại kết quả ngược với sự mong đợi, kích thích người xem đến mức các lịch trình của họ bị cắt bớt đi. Dường như các bài báo cho rằng mục tiêu chính đằng sau loại Coke mới là để giảm chi phí bằng cách dùng các thành phần rẻ tiền hơn (bao gồm vani tổng hợp), làm cho người ta tin vào các lời buộc tội rằng sản phẩm mới là giả mạo. Khi Brian Dyson và

những thành viên khác ở Coca-Cola Mỹ, đòi thêm thời gian để thiết lập thị trường cho New Coke, Goizueta trả lời: “Anh không phải là những người được gọi tên. Tôi mới được gọi tên.” Thậm chí, cha của Goizueta cũng chất vấn sự phán xét của ông và hỏi: “Anh đã làm được những gì rồi?”

Ngày 11/7/1985, Goizueta và Keough quay trở lại sân khấu – lần này không cần phô trương, trong phòng dành cho thính giả tại tòa nhà Coca-Cola Mỹ ở Atlanta – và tuyên bố sự trở lại của loại Coke truyền thống. Tin này đã rò rỉ ra ngoài từ ngày hôm trước khi Peter Jennings của chương trình tin tức ABC ngắt quãng vở kịch dài kỳ “Bệnh viện trung tâm” để đưa tin đó lên truyền hình toàn quốc. Các tiêu đề ngập tràn trang nhất các báo trong cả nước vào buổi sáng ngày hôm sau, dự báo trước người trong công ty gọi “lần trở lại thứ hai” là cái gì.

Goizueta nói trước với người tiêu dùng, rất đơn giản rằng “Chúng tôi đã nghe theo các bạn”. Keough tiếp tục. “Tôi rất yêu quý nó. Tôi yêu quý bất cứ sự rút lui nào để chúng tôi được cung cấp cho người tiêu dùng những sản phẩm họ thích nhất.” Sau đó, đoán trước được sự nóng hổi của vấn đề lúc này, ông nói những lời đáng nhớ nhất: “Một số nhà phê bình sẽ nói rằng Coca-Cola đã mắc sai lầm về tiếp thị. Một số khác sẽ cho rằng tất cả là dự định của chúng tôi. Thực tế là chúng tôi không ngu ngốc như thế và cũng không giỏi được như thế”.

Ngày hôm đó, đường dây nóng của công ty đã ghi lại 18 nghìn cuộc điện thoại, và lần đầu tiên trong hai tháng rưỡi, đó là những cuộc điện thoại kiểu như: “Các ông hẳn đã suy nghĩ lại rồi,” giống như Herbert nói sau này, “chúng tôi đã phát minh ra phương thuốc chữa bệnh ung thư”. Bên ngoài văn phòng của Goizueta, một máy bay nhỏ lượn vòng quanh kéo theo biểu ngữ: “Cám ơn ngài, Roberto.”

Nhiệm vụ còn lại của Sergio Zyman là phá đi sự nhiệt tình đang đe dọa đặt dấu chấm hết cho chiến dịch này. Vài ngày sau khi tuyên bố về loại Coke cổ điển, ông tham gia vào một buổi họp của McCann-Erickson ở New York, nơi người chịu trách nhiệm về các đại lý và các mẫu sáng tạo khác vẫn đang sôi nổi tranh luận về công việc vất vả khi sáng tạo ra các chiến dịch quảng cáo cho loại Coke mới.

"Đừng quan tâm đến những những chỉ dẫn trước đây."

Việc hồi phục lại từ tai họa Coke mới không thể diễn ra ngay lập tức.

Trước hết là sự nhạo báng. Các nhà hài kịch thì gào lên, "Coke là thế". Roger Enrico, Chủ tịch của Pepsi, tổ chức một cuộc họp báo để hỏi về khả năng đối thủ của họ có định thành lập "câu lạc bộ cola của tháng" không và nghi ngờ việc các quầy bán thực phẩm trong nước còn đủ chỗ cho loại Coke mới, Coke cổ điển, Coke ăn kiêng mới, Coke cho người ăn kiêng cũ, Coke không có caffeine mới, Coke không có caffeine cũ, Tab cũ, Tab mới, Coke vị dâu không caffeine dành cho người ăn kiêng....

Những lời châm biếm cay độc trở nên hợp lý. Tất cả cũng chỉ bởi Goizueta và các đồng nghiệp sợ rằng Coca-Cola, sản phẩm hàng đầu của họ, sẽ mất vị trí là loại nước ngọt số một trong nước và làm cho Pepsi chiến thắng. Với loại Coke mới và Coke cổ điển phân chia danh mục cola có đường, số phận đó dường như là chắc chắn và nó khuyến khích cần có sự thay đổi về liên doanh. Sau 90 năm khăng khăng cho rằng nhãn hiệu "Coca-Cola" nói riêng đến một nhãn hiệu nước ngọt riêng biệt – một "điều đơn giản đến từ một nguồn đơn giản" theo câu nói nổi tiếng của thẩm phán Holmes – hiện nay công ty đã đảo ngược vị trí và tuyên bố rằng "Coca-Cola" là một nhãn hiệu đặc biệt lớn, một nhãn hiệu bao gồm các loại nước ngọt nó sản xuất.

Về bản chất, Coca-Cola cố gắng làm rối các luật lệ cạnh tranh. Những vấn đề còn đến bây giờ, theo Goizueta và Keough, không phải là cách bán một sản phẩm trên thị trường nước ngọt, mà là cách bán được tất cả các sản phẩm của một công ty.

Pepsi đã chơi xấu. Khi năm 1985 đến gần, các bản điều tra thị trường chỉ ra rằng Pepsi-Cola là nhãn hiệu số một ở Mỹ trước cả loại Coke mới và Coke cổ điển kết hợp lại. Enrico viết một cuốn sách với tựa đề The Other Guy Blinked: How Pepsi Won the Cola Wars (Khi đối thủ nháy mắt: Làm thế nào Pepsi thắng cuộc chiến Cola).

Nhưng các con số để lộ ra một số thông tin quan trọng hơn. Coca-Cola cổ điển phổ biến hơn. Trái với mọi mong đợi, loại cổ điển ngay lập tức bán được nhiều hơn loại Coke mới và mọi

người cũng ngạc nhiên là nó tiếp tục tăng cho đến khi vượt qua Pepsi đầu năm 1986. Vào lúc cuốn sách bìa mềm của Enrico được xuất bản ông đã đổi tên thành The Other Guy Blinked: Dispatches from the Cola Wars (Khi đối thủ nháy mắt: Thất bại từ cuộc chiến tranh Cola). Ông không bao giờ tuyên bố thắng lợi nữa.

Keough, cố gắng giải thích sự phổ biến của loại Coke cổ điển, phát biểu trên tờ Wall Street Journal: "Giống như một anh chàng lấy vợ được 35 năm và chẳng để ý gì đến vợ đến tận khi có ai đó tán tỉnh vợ mình." Đó là một phép so sánh hay, tuy nhiên nó che đậy sự hoang mang tuyệt đối mà Keough và bất kỳ ai ở tháp Coca-Cola cũng nhận thấy kết quả của nó. Không ai có thể giải thích được yêu cầu đã được đổi mới của công thức cũ. Loại Coke mới được coi là loại Coca-Cola hàng đầu, trong khi loại cổ điển lại thỏa mãn mọi nhu cầu của những người theo chủ nghĩa truyền thống. Thay vào đó, loại Coke mới biến mất (nhanh chóng rút đi khoảng gần 3% thị phần), và loại cổ điển bán chạy hơn loại cổ điển ban đầu.

Thanh thiếu niên, những người nhiệt tình nhất với vị êm hơn, ngọt hơn trong các cuộc thử nghiệm ngẫu nhiên về hương vị hiện nay lại thích loại cổ điển hơn. Công ty tiến hành một chiến dịch quảng cáo cho loại Coke mới hướng tới đối tượng chính là thanh niên – và phản ứng logic là một sự nở rộ của loại Coke cũ trên thị trường giới trẻ.

Nhiều năm sau, Keough vẫn tự hỏi điều gì đã xảy ra, ông nghĩ có thể ảnh hưởng tâm lý của việc Coke cổ điển hồi sinh đã mạnh đến mức nó hoàn toàn thay đổi khẩu vị của khách hàng và làm sống lại sự hấp dẫn trong vị cay của Coke. Những lý thuyết khác dường như cũng đáng tin cậy như vậy, trong đó các chiến dịch quảng cáo của Coke và Pepsi đã ảnh hưởng đến ý kiến của mọi người, đặc biệt là giới trẻ về hương vị của hai loại Cola. Khi Michael Jackson coi Pepsi là "lựa chọn của thế hệ mới", vị trí của Pepsi trong giới trẻ tăng vụt lên. Sau đó, Max Headroom xuất hiện và làm cho Coca-Cola thắng thế trở lại. Một thực tế là các cuộc thử nghiệm hương vị ngẫu nhiên chỉ bằng cách lấy phản ứng của khách hàng khi họ uống 1-2 ngụm, phản ánh một sở thích không hợp lý đối với các đồ uống ngọt hơn.

Năm 1983, Coca-Cola bắt đầu sử dụng aspartame, một chất làm ngọt nhân tạo mới, tốt hơn nhiều trong loại Coke ăn kiêng khiến doanh thu tăng vùn vụt. Coke ăn kiêng vượt qua 7–Up

để trở thành loại nước ngọt bán chạy thứ ba trong nước. Cùng với vị êm hơn và chất làm ngọt có chất lượng tốt hơn, Coke ăn kiêng gần giống như loại Coke mới, và khi loại Coke mới biến mất, các nhà nghiên cứu thị trường của công ty bắt đầu đặt loại Coke mới vào vị trí cola "sát sườn" để thu hút người uống Pepsi. Do đó, loại Coke ăn kiêng trở thành loại Coke mới, tức là để đáp ứng nhu cầu mà lẽ ra loại Coke mới phải làm được.

Coca-Cola đã phục hồi loại Coke mới khá dễ dàng. Thiệt hại lâu năm duy nhất là đối với lòng tự trọng và danh tiếng của các nhà lãnh đạo liên quan. Mất kiên nhẫn với giới truyền thông vì những lời bình luận về vụ mua xưởng phim Columbia, nhiều năm sau, Goizueta vẫn còn cảm giác tức giận và coi thường, ông phàn nàn rằng không ai đưa ra những căn cứ hợp lý cho quyết định của ông (trong khi đó, thực tế, Thomas Oliver, phóng viên kinh tế Allanta Journal Contutution, đã viết một cuốn sách công bằng, đầy đủ chi tiết về chủ đề đó: The Real Coke, the Real Story – Coke thật sự, câu chuyện thật sự). Goizueta nói, phóng viên kinh doanh đã không công bằng khi buộc tội công ty can thiệp vào một sản phẩm cực kỳ nổi tiếng. Ông lập luận rằng, "Chúng tôi thay đổi công thức của một sản phẩm được ưa thích, nhưng hãy đối mặt với thực tế rằng trong 20 năm qua nó đang đánh mất thị phần."

Nếu nhận thấy giới truyền thông không đánh giá cao hành động của mình, ít nhất thì Goizueta cũng cảm thấy dễ chịu trước phản ứng của phố Wall. Thậm chí, ngay giữa vụ khủng hoảng đối với loại Coke mới, giá cổ phiếu của công ty vẫn tăng. Giá một cổ phiếu là 84½ vào cuối năm 1985, lên đến hơn 1/3 trong cả năm. Trong những tháng đầu năm 1986, khi vụ khủng hoảng từ loại Coke mới không còn, giá cổ phiếu tăng lên đến mức kỷ lục là 1171/8. Khi chuẩn bị tổ chức lễ kỷ niệm 100 năm của công ty vào tháng 5/1986, Goizueta cũng tiến tới kỷ niệm lễ kỷ niệm 5 năm là CEO và ông sẽ tự hào chỉ ra giá trị cổ phiếu tăng lên gấp 3 lần trong nhiệm kỳ của mình.

Trong các cuộc phỏng vấn sau sự kiện Coke mới, Goizueta và Keough đều đưa ra nguyên nhân giống nhau cho sự hồi phục nhanh chóng của công ty từ thất bại: sự trau dồi kiến thức của các nhà phân tích tài chính và các giám đốc của phố Wall. Cam kết không bao giờ lặp lại sai lầm đã hờ hững với các nhà đầu tư, Goizueta và Keough tổ chức 13 cuộc họp với các đại

diện của khoảng 400 viện trong năm 1985 và đưa ra được lý lẽ thuyết phục là họ sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết để bảo vệ lợi tức của các cổ đông.

Việc họ đã thành công cũng rất tốt bởi sự kiện tiếp theo trong lịch sử của công ty là việc phát hành bộ phim Ishtar đạt doanh thu khổng lồ từ hãng phim Columbia. Ishtar đánh dấu một bước ngoặt cho Coca-Cola, khi công ty đã đổi hướng và quay trở lại với sô-đa nguyên gốc. Thực tế là, với tổng thu nhập trên 7 tỷ đô-la, việc bất kỳ bộ phim nào thua lỗ cũng chỉ là một số tiền quá nhỏ nhặt. Columbia lâm vào hàng loạt các thất bại vì không bán được vé vào năm 1986 và năm 1987 nhưng vẫn kiếm được lãi nhờ việc phát lại các phim cũ và phân phối phim với nhiều cộng sự khác nhau. Sau khi giành được hãng Merv Griffin Enterprises năm 1985, Columbia cũng thu về lợi nhuận ổn định từ chương trình truyền hình Nguy cơ và Vòng quay may mắn.

Goizueta quan niệm rằng, sự chú ý thái quá đến phim ảnh sẽ kết thúc công việc kinh doanh. Các phóng viên tài chính lại chọc tức Goizueta bằng cách nói lại nhiều lần việc điều hành yếu kém hãng phim Columbia và lờ đi sức mạnh của nó trong các lĩnh vực khác. Ông phàn nàn: "Tôi không biết đã bao nhiêu lần chúng tôi nói với họ rằng tiền lãi của Columbia đang tăng nhanh hơn bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào của chúng tôi. Nhưng lạy Chúa, Ishtar, không kiếm ra lãi, vì thế đó chắc hẳn phải là việc kinh doanh tệ hại."

Càng lớn mạnh, hãng phim càng gây sức ép lớn đối với việc điều hành ở Atlanta. Ngành kinh doanh điện ảnh rất rắc rối và Goizueta cho rằng Columbia đã phát triển quá mạnh nên công ty mẹ rất tốn thời gian để duy trì nó. Trong cuộc vận động tổ chức lại tình hình tài chính rắc rối năm 1987, Coca-Cola chuyển các tài sản phim và truyền hình thành Tập đoàn Giải trí điện ảnh Columbia và bán 51% cổ phần với giá 1,5 tỷ đô-la. Hai năm sau, Tập đoàn Sony của Nhật Bản mua nốt 49% còn lại với giá 1,5 tỷ đô-la, giải thoát cho Coca-Cola khỏi các chương trình kinh doanh mạo hiểm đầy khó khăn trong khi đang tạo ra vận may khoảng hơn 1 tỉ đô-la. "Kết thúc Hollywood" là một tít báo lớn trên Wall Street Journal.

Động thái này của Goizueta nhằm khôi phục tính đơn giản trong các hoạt động của Coca-Cola. Ông tự thừa nhận mình và Keough cùng các đại diện khác "không để mắt vào trọng

tâm'' khi quá trình đa dạng hóa đang diễn ra trong nửa đầu thập kỷ 1980. Ngày nay, họ tự thưởng cho mình công việc mà họ cho là tốt nhất: bán đồ uống trên toàn thế giới.

Công việc kinh doanh nước ngọt đã thay đổi, đem lại nhiều cơ hội mới cho Coca-Cola. Đồng đô-la bắt đầu suy yếu đi so với các đồng ngoại tệ khác khiến doanh thu ở nước ngoài đã đem lại lợi nhuận cao cho công ty. Và hiện tại công ty còn có quyền kiểm soát các xưởng đóng chai nhiều hơn thông qua quyền sở hữu và các biện pháp khác, nên càng thu thêm được nhiều lợi nhuận hơn nữa.

Một số minh chứng khác đã tiếp thêm sức sống cho Coca-Cola. Gần 95% dân số thế giới, khoảng 5 tỷ người, là lượng khách hàng lớn chưa khai thác. Keough nói: "Khi nghĩ đến Indonesia," một đất nước có khoảng 180 triệu dân, độ tuổi trung bình là 18, và có luật Hồi giáo cấm uống rượu, tôi cảm thấy là tôi biết thiên đường như thế nào". Đất nước Trung Quốc mở cửa thị trường cho Coca-Cola từ năm 1979 có một tỷ người và lượng tiêu thụ riêng nước ngọt bình quân đầu người là 1 – 1. Ở Mỹ, trung bình mỗi đàn ông, phụ nữ, trẻ em uống hết khoảng 300 phần mỗi năm. Điều này làm nên một thị trường Mỹ trị giá 46 tỷ đô-la, một thị trường mà Coca-Cola và Pepsi sẽ luôn cố gắng để phân chia và thống trị. Nhưng, nếu Coca-Cola có thể tăng lượng tiêu thụ bình quân đầu người ở những nơi còn lại trên hành tinh này hơn một chút thì còn kiếm được nhiều lãi nữa.

Trong nhiều trường hợp, chiến dịch mới mà công ty đang tiến hành trên thị trường toàn cầu sử dụng các phương pháp cũ của Asa Candler cũng sẽ bị nhận ra. Ở Bordeaux, Pháp, nơi Coca-Cola chưa bao giờ đặt chân tới, một đội bán hàng với nét mặt tươi tắn, mặc áo khoác màu đỏ tươi, xuống đường vào mùa thu năm 1988 và dán 35 nghìn tấm áp phích khắp mọi nơi, sau đó phân phát hàng nghìn cốc Coke trong chiến dịch hàng thử rất giống những loại mà các cháu trai của Candler đã làm trước thềm thế kỷ XX.

Ở đâu công ty cũng thử phương pháp thuộc về thuyết vị lai. Ở Nhật Bản, nơi người tiêu dùng quen với việc mua nhiều loại hàng hoá từ các máy bán lẻ, Coca-Cola lắp đặt hàng trăm nghìn máy bán lẻ tự động hiện đại, trung bình trên cả nước cứ 2 máy/km2, một số máy

được trang bị thiết bị thanh toán bằng thẻ tín dụng, và chiếm 85% cổ phiếu của thị trường nước ngọt.

Khi bức tường Berlin sụp đổ năm 1990, Coca-Cola đổ xô vào Đông Đức. Một cuộc điều tra người tiêu dùng cho thấy 90% người dân địa phương biết đến cái tên Coca-Cola, mặc dù sản phẩm này chưa được bán ở đây từ Chiến tranh thế giới thứ hai. Khi Liên bang Nga chia tách, Goizueta và Keough mở các đồn điền mới xuyên suốt các nước tư bản mới ở Đông Âu, và phát hiện ra rằng Coca-Cola được chào đón vừa giống như một nguồn thu nhập mới và một biểu tượng của sự tự do phương Tây. Ở Warsaw, rất nhiều người đã vỗ tay tán thưởng một khi nhìn thấy xe tải chở Coke xuống phố.

Theo sát chính sách “suy nghĩ toàn cầu, hành động tại địa phương”, Coca-Cola cố gắng hài hòa các hoạt động sản xuất và marketing với nền văn hoá bản địa ở những nơi công ty có triển khai hoạt động. Khi Thế vận hội Olympic mùa hè năm 1996 được tổ chức ở Atlanta, một phóng viên đã hỏi Keough có cảm thấy vui mừng khi sự kiện thể thao này diễn ra tại sân nhà của công ty không? Ông trả lời nhẹ nhàng: “Chúng tôi có sân nhà rất hùng hậu.”

Hầu như ở tất cả mọi nơi, việc nhấn mạnh vào doanh số bán trên toàn thế giới đem lại những kết quả đặc biệt. Các sản phẩm nước ngọt của công ty được phân phối chủ yếu bằng xe tải – lượng xe đã lên đến hơn 100 nghìn chiếc và là đội xe kinh doanh lớn nhất trên thế giới. Đến năm 1994, số nhân viên của cả công ty và các xưởng đóng chai lên đến 650 nghìn nhân viên và đã bán được hơn 685 triệu chai nước ngọt một ngày. Phòng giao tế đã tính toán nếu tất cả các sản phẩm Coke hiện có được đóng trong các chai phồng 6½ ounce kiểu truyền thống thì sẽ có 25 tỷ chai, và những chai này, nếu được xếp cạnh nhau thì sẽ được 12 nghìn vòng quanh đường xích đạo (bằng 1/3 khoảng cách từ trái đất đến sao thổ). Không phải chỉ có số tiền kiếm được mới ấn tượng. Được niềm tin của phố Wall vào tài quản lý của Goizueta và Keough tiếp sức, giá cổ phiếu Coca-Cola tăng mạnh, đã tạo ra vị thế tài sản mới vượt tài sản của thời đại Woodruff. Tổng tài sản của công ty đạt đến 56 tỷ đô-la vào đầu những năm 1990, tăng 14 lần so với năm 1980. Coca-Cola trở thành tập đoàn giàu nhất thế giới.

Ở Đại học Emory và Công ty Tín thác Georgia, cổ phiếu cũ của Coca-Cola tăng giá trị lên đến hơn một tỷ đô-la mỗi loại. Tài sản cá nhân của Woodruff được chuyển thành một quỹ theo di chúc của ông, đã tăng lên 1,5 tỷ đô-la, xếp thứ 10 trong nước. Joe Jones trở thành chủ tịch của quỹ Woodruff và tiếp tục các hoạt động từ thiện của người chủ cũ. Phần đóng góp dư của quỹ từ thiện Woodruff và gia đình Whitehead lên đến 900 triệu đô-la.

Những người Georgia giữ 17% vốn cổ phần, trị giá 10 tỷ đô la. Nếu một người mua một cổ phiếu của công ty từ thời Ernest Woodruff với giá 40 đô-la năm 1919, thì lúc này người đó sẽ có khoảng 102 nghìn đô-la. Nếu tái đầu tư tất cả cổ tức trong các năm đó bằng cách mua thêm cổ phiếu thì vốn của người đó sẽ tăng lên đến hơn 2 triệu đô-la. Những người khác cũng làm rất tốt. Warren Buffett, nhà đầu tư nổi tiếng từ Omaha, Nebraska bắt đầu mua cổ phiếu của Coca-Cola năm 1989 và số vốn đầu tư từ 1 tỷ đô-la tăng thành 4 tỷ đô-la chỉ trong vòng 3 năm. Buffett dự đoán đến năm 2020, Coca-Cola sẽ trở thành công ty có giá trị lớn nhất nước Mỹ.

Khi chuẩn bị cho cuộc họp hàng năm ở Atlanta vào tháng 4/1992, Goizueta rất lo lắng về sự phản kháng của các cổ đông tiềm năng về số lượng tài sản kếch xù của riêng ông. Ba năm trước, khi giá cổ phiếu hơi thấp hơn một chút, các cổ đông đã đồng ý chia cho ông 1 triệu cổ phiếu nếu ông tiếp tục làm CEO cho đến khi ông nghỉ hưu vào năm 1996. Đó là một phần thưởng rất hào phóng, lớn hơn cả số cổ phiếu chia cho Paul Austin trong thời của ông – và bỗng nhiên những cổ phiếu này tăng vọt giá lên đến 83 triệu đô-la.

Nhưng trong buổi họp, không có một lời bình luận nào từ 4.000 cổ đông bởi lý do đơn giản là Goizueta cũng đã làm cho họ trở nên giàu có.

Tháng 3/1991, Wayne Calloway, Chủ tịch của PepsiCo, được đưa vào tòa nhà những người nổi tiếng trong kinh doanh của Mỹ. Trong bài diễn văn, ông tả lại giấc mơ đêm hôm trước. Ông thấy mình đang đi lang thang trên các bãi cát của Iraq, nơi ông gặp Tướng Norman Schwarzkopf, vị anh hùng của chiến dịch Bão táp Sa mạc, cầm một chai Pepsi ăn kiêng trong tay. Sau đó, hình ảnh Schwarzkopf mờ dần và Saddam Hussein xuất hiện, đang uống Coke.

Hiển nhiên cuộc chiến về nước ngọt không có dấu hiệu gì của sự lắng xuống. Thành công vĩ đại nhất của Coca-Cola trong sự tái sinh loại Coke mới là khái niệm "đa nhãn hiệu". Tiếp đến là loại Coke không có caffeine, Coke ăn kiêng không có caffeine, Coke dâu ăn kiêng, Sprite ăn kiêng, Lymon, Melo Yello, Mr PiBB, Fresca, và Fanta ăn kiêng, một loạt các loại nước ngọt mới đã chiếm hết chỗ của các nhà sản xuất khác.

Chỉ có Pepsi mới có đủ sức để cạnh tranh, và hai nhà khổng lồ của ngành công nghiệp nước ngọt này sớm chất đầy các sản phẩm trên các quầy hàng. Thông qua việc bán hạ giá, các xưởng đóng chai của Coke và Pepsi cùng giữ thế độc quyền về nước ngọt trong các cửa hàng và siêu thị trên khắp nước Mỹ. Royal Crown, đối thủ gần nhất của họ trên lĩnh vực cola đường, chỉ giữ khoảng 3% thị phần.

Như Coca-Cola mong muốn, ngành công nghiệp đồ uống coi toàn bộ doanh thu nước ngọt là đơn vị tiêu chuẩn về hiệu suất. Với 41% thị phần trên toàn nước Mỹ, các nhãn hiệu của Coca-Cola bán được nhiều hơn Pepsi 8%, một mức lợi nhuận cao và ổn định vào giữa những năm 1990.

Trong sự thành công khó hiểu của loại Coke cổ điển, Keough và Ike Herbert, 2 giám đốc tiếp thị hàng đầu của công ty, cố gắng cân nhắc việc quảng cáo. Họ chi vài trăm triệu đô-la cho quảng cáo hàng năm nhưng vẫn chưa đủ. Với giá của 2 mục quảng cáo phát trong giờ cao điểm trên kênh NBC, Keough dự tính công ty có thể mua đặc quyền phục vụ Coke tại một loạt các khách sạn, và trong khoảng một năm, lượng khách đã xem các chương trình quảng cáo của Coke có thể đủ để làm nên một thành phố đông dân.

Đối với Herbert, từ quan trọng ở đây là "sự hiện diện". Coca-Cola phải là một phần tự nhiên trong cuộc sống của người dân, chứ không chỉ là cái tên phù du được chiếu trên màn ảnh truyền hình. Ở trong và ngoài nước, từ các lễ trao giải học thuật đến vòng chung kết bóng đá, Coca-Cola được xem như một thành viên của các sự kiện đặc biệt. Vai trò của công ty không thể thiếu được tại những nơi gặp gỡ giải trí từ Thế giới Walt Disney đến Vườn thú San Diego. Các chiến dịch giảm giá lâu dài để được phục vụ tại các thế vận hội trở thành một giấy phép để phát triển, lắp đặt thêm các lon Coke được thổi phồng lên trên các tòa nhà, sơn

các ghế băng màu đỏ của Coca-Cola, và cắm các cây dù Coca-Cola tại các bàn ở các quán bar và quán cà phê ở hầu khắp mọi nơi. Đến đầu những năm 1990, biểu tượng Coca-Cola có mặt ở tất cả các sự kiện thể thao, các buổi xem xiếc hay các lễ hội ở tất cả nơi trên thế giới.

Nhưng cuộc chiến giữa Coca-Cola và Pepsi vẫn tiếp diễn trên truyền hình. Trong một mục quảng cáo, Pepsi chiếu hình ảnh ngôi sao nhạc rap M. C. Hammer đang uống Coke và hát bài Feelings. Cùng với bài hát ngắn vui nhộn của Ray Charles You Got the Right One, Baby, bài hát của Hammer đem lại sức hấp dẫn qua nhiều thế hệ của Pepsi và thức tỉnh Coca-Cola trong mối quan hệ trong 40 năm với McCann-Erickson. Năm 1992, Michael Ovitz, một nhân vật đầy quyền lực ở Hollywood, kế nhiệm công việc đầy sáng tạo này và ông đã rất thành công với Always, Coca-Cola – một chiến dịch quảng cáo được biết đến nhiều nhất với cảnh một nhóm gấu Nam cực cùng xem chương trình Những ngọn đèn phương Bắc trong khi uống Coke.

Như trong bất kỳ cuộc chiến tranh nào, tài sản của hai đối thủ sản xuất và kinh doanh nước ngọt này luôn luôn tăng lên và giảm xuống, thu hút đông đảo sự chú ý từ phố Wall và giới báo chí tài chính. Don Keough, nghỉ hưu mùa xuân năm 1993, để trống chức Chủ tịch Coca-Cola, và Dong Ivester một thiên tài tài chính, kiến trúc sư của chiến dịch khôi phục lại công ty, xuất hiện với tư cách là người kế vị ông. Sergio Zyman, người đã rời bỏ công ty trong vụ Coke mới, đã quay trở lại vào mùa hè năm 1993 – “ông ấy đã đổi mới lại chính mình”, Goizueta giải thích – đưa ra lời suy đoán rằng bộ phận tiếp thị của Coke có cơ hội khác và tìm ra được hướng đi mới. Hai sản phẩm mới, Fruitopia và OK Sô-đa, đã được giới thiệu vào năm 1994.

Goizueta vẫn giữ quyền lãnh đạo cao nhất công ty. Tương lai đối với ông rất rạng rỡ và ông dự đoán giá cổ phiếu sẽ tăng 10 lần vào năm 2000.

Coca-Cola vẫn duy trì vị trí của mình là một phần không thể thiếu của nước Mỹ. Vị trí này không hề bị suy giảm bởi loại Coke mới hay bất kỳ sản phẩm nào của những năm 1990.

Từ ý tưởng về Coca-Cola, một thực thể đặc biệt tồn tại quá lâu tự tách mình ra khỏi các sản phẩm nước ngọt và trở nên hữu hình hơn, công ty đã xây dựng một khu giải trí ở trung tâm Atlanta với tên gọi Thế giới Coca-Cola. Khu giải trí này bao gồm một bảo tàng và khu giải trí với các vòi sô-đa kiểu cũ và trưng bày các máy bán rong thuộc về thuyết vị lai, bắt đầu thu hút khoảng 1 triệu du khách/năm (với giá 2,5 đô-la/ người lớn và 1,5 đô-la/ trẻ em). Ở New York, công ty đã mở cửa hàng bán lẻ trên Đại lộ thứ năm để bán các đồ lưu niệm. Câu lạc bộ sưu tập Coca-Cola ngày càng lớn mạnh và có số thành viên lên đến 6.700 người ở 23 quốc gia. Bằng cách kiếm tiền trên dựa trên sự hấp dẫn của nhãn hiệu, công ty đang mạo hiểm khi đang làm dần mất đi thiện chí của tên hiệu trước đây.

Nhưng nếu ai đó cảm thấy nực cười, thì vẫn còn nhiều bí ẩn khiến họ phải suy ngẫm. Earl Leonard, nhà vận động hàng đầu của công ty, một người uỷ mị, đã rút ra một lá thư để chỉ cho du khách. Một ông bố viết thư miêu tả cuộc chiến của cô con gái với căn bệnh ung thư. Cô bé đã phải trải qua nhiều cuộc trị liệu hoá học chuyên sâu và bị rụng hết tóc. Cô bé thấy xấu hổ với vẻ ngoài của mình trong khi những đứa trẻ khác trêu chọc em. Cho đến khi ông bố nghĩ ra việc đưa cho cô bé một cái mũ bảo hiểm đi xe đạp có in nổi nhãn hiệu Coca-Cola và cô bé cảm thấy thật bình thường khi đội chiếc mũ ra ngoài. Cô được đối xử bình thường ở mỗi nơi cô đến như thể cái tên Coca-Cola chỉ đơn giản không thể xuất hiện ở những nơi có rắc rối.

Nhà văn Mitford, trong cuốn tiểu thuyết The Blessing (Điều may mắn), đã viết: "Khi tôi nói một chai Coca-Cola, thì đó là một lối nói ẩn dụ. Tôi cho nó là dấu hiệu bên ngoài, có thể nhìn thấy của một cái gì đó thuộc về bên trong, và thuộc về tâm linh, nghĩa là mỗi chai Coca-Cola chứa một ma thần, với ma thần là nền văn minh Mỹ tuyệt vời của chúng ta đang sẵn sàng nhảy ra khỏi vỏ chai và che phủ toàn vũ trụ với đôi cánh vĩ đại…"

Gần một nửa thế kỷ sau, Coca-Cola vẫn như vậy: một đồ uống đơn giản làm từ đường và nước, với một cái tên vượt trội trên thị trường và có khả năng gợi ra các kỷ niệm, khuấy động tinh thần và ảnh hưởng đến tình cảm của con người.